工商管理经典译丛

MARKETING MANAGEMENT IN CHINA

营销管理

（第13版·中国版）

菲利普·科特勒（Philip Kotler） 凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller） 卢泰宏（Taihong Lu） 著

卢泰宏 高 辉 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

PEARSON

中国人民大学出版社

著作权合同登记号
图字：01－2009－0257号

《工商管理经典译丛》
书目

本书专为中国读者而写，目的是引领读者以国际视野结合中国市场学习营销管理的知识和技能。作者立足于中国市场现实，在内容、结构和表现手法方面大胆创新，力图更加符合中国读者的学习需要。

- 增加了“转型营销的管理”的章节，专门探讨“转型营销”这一重要主题。
- 重新组织了《营销管理》（第13版）的框架结构，更加适应中国实际，符合中国高校的课程设置。
- 遴选了最新营销案例，不仅包括中国公司的本土竞争和国际化案例，而且包括跨国公司在中国市场和全球市场的案例。
- 增加了“营销在中国”、“创新营销”、“营销视野”等特色专栏。
- 在充分保留《营销管理》（第13版）的精华和最新内容的前提下，内容更简练，更适应中国读者的阅读和学习方式。

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



www.pearsonhighered.com

ISBN 978-7-300-10459-1/F・3558

ISBN 978-7-300-10459-1

9 787300 104591 >

定价：75.00元

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS　工商管理经典译丛



工商管理经典译丛

MARKETING MANAGEMENT IN CHINA

营销管理

（第13版·中国版）

菲利普·科特勒（Philip Kotler）
凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）　著
卢泰宏（Taihong Lu）

卢泰宏　高辉　译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

营销管理：第 13 版·中国版/科特勒等著；卢泰宏，高辉译.
北京：中国人民大学出版社，2009
（工商管理经典译丛）
ISBN 978-7-300-10459-1

Ⅰ.营…
Ⅱ.①科…②卢…③高…
Ⅲ.市场营销学
Ⅳ.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 038209 号

工商管理经典译丛
营销管理（第 13 版·中国版）
菲利普·科特勒　凯文·莱恩·凯勒　卢泰宏　著
卢泰宏　高　辉　译

出版发行	中国人民大学出版社		
社　址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经　销	新华书店		
印　刷	涿州星河印刷有限公司		
规　格	185 mm×260 mm　16 开本	版　次	2009 年 4 月第 1 版
印　张	38 插页 1	印　次	2009 年 4 月第 1 次印刷
字　数	863 000	定　价	75.00 元

《工商管理经典译丛》出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届“中国图书奖”；斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化和教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目，都是培生教育出版集团、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者，皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和社会实践中积

累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的MBA和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国MBA和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社



译者前言

《营销管理》(第13版·中国版)(*Marketing Management in China*)的英文版于2008年8月在海外出版之后，科特勒教授曾多次关心和询问该书中译本的进展，国内许多机构和读者也多方打听何时可见到中译本。现在，该书的中译本终于问世了，我们舒了一口气。

我们很荣幸承担这部重要著作的翻译工作，这并不是一件轻松的事。翻译一部有影响力的书，应当追求完美和长久。尽管我是该书英文版的作者之一，熟悉全书的内容，尽管我和第二译者长期在营销学的专业领域工作，有着深厚的专业基础和背景，这一高目标仍使我们感到不容易而不敢懈怠。感谢何云博士给予的有效协助。感谢中国人民大学出版社的编辑，他们为提高中文版的质量付出了辛劳。本书难免还有错误和疏漏，恳请广大读者批评指正。

为了奉献给读者尽可能好的《营销管理》(第13版·中国版)中译本，我们在以下方面作了改进和努力：

1. 翻译的改进

我们将强化和提升专业翻译的质量放在首位。特别在标题和专业术语的翻译上，该中译本努力提供更好的中文表述。以下是改进本书中术语中文翻译的一些例子：用“全方位营销”(holistic marketing)替代“全面营销”或“整体营销”；用“营销规划”(marketing planning)替代“营销计划”；用“小组深度访谈”(focus group)替代“集中小组座谈”；用“品牌联想”(brand associations)替代“品牌联系”；用“投射技术”(projective techniques)替代“投影技术”；用“品牌延伸”(brand extension)替代“品牌拓展”；用“营销标度”(marketing metrics)替代“营销尺度”；用“独家分销”(exclusive distribution)替代“专营性分销”；用“高介入度购买者”(high-involvement shoppers)替代“高涉及购买者”；用“原产地效应”替代“原产地的影响”；用“补缺营销”(niche marketing)替代“利基营销”；用“传递价值”(deliver value)替代“让渡价值”，等等。

2. 案例数据的更新

为了给读者提供最新的数据信息，使中译本更加新鲜，我们尽可能更新了书中每章各种案例中的数据，相对于本书英文版(第1版，2008年)，有51个案例的数据已被更新。本书还相应调整了注释。

3. 纠正英文版的印刷错误

利用中译本出版的机会，纠正了英文版（第1版，2008年）的多处排版印刷过程中的疏漏和错误。

CMC（中国营销研究中心）主任
中山大学管理学院教授、博士生导师
于中山大学康乐园
2009年4月



敬献辞

献给我的妻子、我最好的朋友南希

菲利普·科特勒

献给我的妻子普纳姆及我的两个女儿卡罗琳和阿利森

凯文·莱恩·凯勒

献给我的妻子唐金秀及我的女儿卢晓和儿子卢果

卢泰宏



欢迎合作作者卢泰宏教授

拿破仑曾说，中国是一头睡狮。今天，这头睡狮正在苏醒并引起世界的关注。21世纪的中国正在成为重要的经济体和全球举足轻重的力量。中国正在迅速深化对营销的理解，不再仅仅靠低价格取胜。

值《营销管理》一书出版第41周年之际（1967年第1版），我们满怀喜悦迎来了《营销管理》（第13版·中国版）的问世，它是最新的《营销管理》（第13版）（2008）的改版。《营销管理》（第13版·中国版）从本土和全球两个方面考察和展现了中国市场的种种主要机会和挑战。

我们非常高兴中国中山大学管理学院卢泰宏教授的加入，成为《营销管理》（第13版·中国版）一书的合作作者。他在本书的改版工作中充满热忱，全力投入，努力创新。卢泰宏教授是全球“科特勒营销理论贡献奖”首位中国获奖者（2001年），他在中国的营销学界、营销教育界和企业界都有很高的声望和影响力。

在《营销管理》（第13版）的基础上，《营销管理》（第13版·中国版）在结构、内容和案例上都有所创新。我们期待本书将在中国成为营销学文献著作的一个典范 。本书将引领中国的公司更充分地学习世界最前沿的营销理论和实践，提升营销能力，更有效地进入国际市场；也让全球的公司读懂中国市场及发展中的市场，更成功地为中国顾客创造、传播和传递价值。我们期盼，本书将为提高营销学学生和营销实践者的专业水平作出重要的贡献。

菲利普·科特勒

凯文·莱恩·凯勒



致　谢

在《营销管理》（第13版·中国版）一书问世之时，我要感谢许多人，感谢家人和亲友以及所有关心和支持过我的人。首先，我十分感谢菲利普·科特勒教授，如果没有他给予的机会和支持，《营销管理》（第13版·中国版）的出版是不可能的。

2005年10月，菲利普·科特勒到访北京时说："我也认为，《营销管理》需要根据各国不同情况进行改版。中国是一个幅员如此辽阔的国家，因地域和地理因素而有着巨大的差异，我需要和中国学者们一起努力撰写一本关于中国市场营销管理的书籍，我们会有机会做到这一点。"①

2006年9月8日，我收到科特勒的第一封电邮，说他和凯勒很高兴请我参加《营销管理》中国版的工作。此后的一年多，我与科特勒的电邮往来有上百封，我很庆幸自己能有机会直接受惠于这位国际大师并交流思想，从中我学到许多东西。

科特勒的为人和风范给我留下了深刻的印象。他高贵而又平易近人，兼具高雅与真诚、仁慈与威严、学者的深邃与绅士的风度。他的电邮从来都保持着一种文风：准确、简洁，直指核心问题。文如其人，从中我感觉到他著书立说的深思熟虑和炉火纯青的修为境界。他充满理性，从他对人称呼的变化和偶有的话语中你能接触到他情感的一面。我无法忘却他在一封电邮（2007年3月6日）中写道："I am glad that we are open with each other. You had every right to ask and I wanted to be honest with you." 但是，他绝不是一个冷漠或高高在上的人，他的真诚和仁慈不在表层而在深处，更表现在他的行动中。

科特勒已年过七旬，我未曾想到他处理事务竟是如此及时、认真、快捷和高效。他回复我的电邮的速度令人惊讶，他会在24小时内（常常在5～6小时内）回复我，甚至不论他是在欧洲旅行途中还是外出在佛罗里达，都不例外。当我想到其间还有时差的耽搁并且一定还有许多要事等着他处理，以及联想到自己难免有的拖拉，就不禁汗颜。从中，我感悟到科特勒对事业的高度责任感与献身精神，也瞥见了他作为大师的高大且高效的侧影。他写出40多部著作，他的《营销管理》遍及全球，被译为20多种语言、发行300多万册，都是水到渠成之必然。

科特勒的平等精神给我留下深刻印象。他在2006年9月8日给我的邮件中写道："We are pleased that the book will be published in English and Chinese. This will enable us to read it and learn from your examples and theories." 2006—2007年，他先后寄给我有他签名的两本书 *Marketing Management—A South Asian Perspective* 和 *B2B Brand Management*，以及我需要的资料等。他亲自校正我拟的书中每章前面引用的科特勒语录。他自始至终用开

① "对话科特勒兄弟"，CCTV-2《对话》栏目，2006-01-24，www.cctv.com。

放的态度鼓励我有自主的想法，对于我许多次提出或请教的一些具体问题，在表达了他的意见和看法之后，总是给予我作最后选择的自由空间。由于他的鼓励和支持，我在将《营销管理》（第13版）美国版改编为《营销管理》（第13版·中国版）时采取了更加大胆的创新方案，如提出新的主题“转型营销”和增加新的一章“转型营销的管理”（第18章）等。科特勒对中国高度关注，曾6次访问中国。在本书从构思到出版的过程中，出现某些障碍时，科特勒总是予以最大的关注和推动，运用他的影响力，在第一时间尽力帮我排除各种困难，保证了《营销管理》（第13版·中国版）实现预期的目标。

2001年10月，我荣幸接受科特勒亲颁的科特勒营销理论贡献奖（Kotler Marketing Award-Theory），当时我觉得他是一位高高在上的权威。事隔7年之后，当《营销管理》（第13版·中国版）终于成功面世之时，我觉得科特勒更像是一位仁慈睿智的长者、一位引领学术前沿的大师。

我还要衷心感谢凯勒教授的支持和帮助，他多次及时又热心地为我提供其品牌研究的研究论文和研究信息。他在战略品牌管理领域的领先思想和开拓性成果使我深受启发，并获益匪浅。

在我的专业生涯中，我得益于许多先哲的思想智慧，尤其是管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）的“行重于知”等管理思想、卡尔·波普（Karl Popper）的科学哲学、中国的老子、孔子和禅宗的思想智慧等。我与美国的所罗门（M. R. Solomon）教授合作，于2005年在中国出版了《消费者行为学》（第6版·中国版）一书，首次将一本国际教材改编为更适合中国读者需要的中国版并获得好评，从中我学习到许多如何实现教材国际化和如何与本土衔接的做法，为我写作本书提供了重要的基础和有益的经验。我在前几年撰写《营销在中国》（*Marketing in China*）一书的经历也使我积累了观察、分析中国市场和提炼归纳案例的基本能力，为本书的案例写作奠定了良好的基础。美国、中国香港和中国台湾多所大学的许多学者帮助过我，我特别感谢香港城市大学（HKCU）市场学系副教授张秀兰（Fanny Cheung）对我的长期帮助。我还要感谢所有与我合作过的朋友。

感谢我供职的中山大学管理学院为我写作本书提供的支持，中山大学及许多同事和学生为我长期在校的教学和研究提供了稳定的环境和友爱的协助。

我要衷心感谢在本书写作过程中，协助我开展收集、核对资料和翻译工作的中国营销研究中心（CMC）的研究生郝佳、关茗之、周懿瑾等多位同学。我忘不了中国营销研究中心团队的近百位博士、硕士和EMBA学生，大家的友爱、奋进、知心和互助留下了许多难忘的故事和美好的回忆，也给我的研究和教学生涯带来生机和快乐，这是我此生从教之幸运。

最后，我要感谢培生公司的合作，特别是新加坡公司的Ivan Lee等多位编辑的认真尽职保证了本书的编辑质量和及时出版。

我相信，多方合作诞生的本书对中国和世界的读者具有价值。在营销管理的发展历程中，本书的价值将会得到市场和时间的见证和肯定。

卢泰宏

序　言

关于《营销管理》

《营销管理》是被广泛使用的经典教材，它的成功是由于其内容和结构恰如其分地反映了营销领域理论和实践的变化。1967 年出版的《营销管理》导入了公司必须以消费者和市场为主导的概念。但是，它极少提及一些现已成为基础课题的内容，如市场细分、目标营销和定位。当时的营销词汇中也不存在如下名词，如品牌资产、顾客价值分析、数据库营销、电子商务、价值网络、混合渠道、供应链管理和整合营销传播等。《营销管理》持续反映营销学过去 40 余年所发生的种种变化。

现在，公司通过各种各样直接和间接的渠道销售产品和服务。大众广告也不再像以前那么有效了，因此，公司正在探索新的传播形式，如体验性的、娱乐性的和病毒扩散式的营销。消费者正在告诉公司他们想要什么类型的产品和服务，以及他们想在什么时候、什么地方和怎样购买它们。他们也越来越多地向其他的消费者讲述自己对某些特定的公司和产品的看法——经由电子邮件、博客、播客和其他电子媒体，等等。公司信息在关于产品和服务的“交谈”的整体中所占的分量正在日益缩减。

公司对此作出了反应，它们从管理产品组合转换到管理顾客组合，建立了有关顾客个人信息的数据库，以便更好地理解顾客的需求，从而提供个性化的供应品和信息。它们在产品和服务的标准化上做得少了，而在市场细分和顾客定制化上花的心思多了。它们用与顾客的双向交流代替了单向的独白。它们在不断完善衡量顾客盈利率和顾客终身价值的方法。它们不仅考虑市场投资的回报及其对股东价值的影响，同时也考虑其营销决策的道德影响和社会影响。

随着公司的改变，它们的营销组织也发生了变化。营销不再是一个负责有限工作的公司部门——它是一项牵涉整个公司的事业。它主导着公司的愿景、使命和战略规划。营销活动涉及以下方面的决策：公司需要怎样的顾客；要满足顾客哪些方面的需要；提供什么产品和服务；怎样确定价格；怎样传播和接受信息；使用哪些分销渠道；以及发展哪些合作伙伴。营销活动只有在公司所有的部门共同合作下才能成功：工程部门设计最合适的产品，财务部门筹集所需要的资金，采购部门购买高质量的材料，生产部门及时地生产优质的产品，而会计部门则测算出不同的顾客、产品和地区的利润率。

为应对这些不同的转变，优秀的营销人正在贯彻全方位营销。全方位营销开发、设计和执行的营销方案、过程和活动，体现着当今营销环境的广泛性及其各元素间的交叉性。全方

位营销包括以下四个主要方面。这四个方面贯穿本书，并且经常以专题形式深入阐述。

1. 内部营销——确保组织中每个人都能奉行适当的营销法则，特别是高层管理者。

2. 整合营销——确保创造、传递和传播价值的多种方式能被最佳使用和结合。

3. 关系营销——与顾客、渠道成员和其他营销合作伙伴保持丰富且多层面的关系。

4. 绩效营销——了解从营销活动和方案中得到的业务回报，以及应对更广泛层面上的考虑和它们在法律、道德、社会和环境上的影响。

《营销管理》为何能执营销学之牛耳

营销对每个人都是有益的，无论其营销的是产品、服务、财产、人、地方、事件、信息、观念还是组织。《营销管理》在学生、教师和生意人中都备受推崇，因此它必须与时俱进，不断更新。学生（和教师）都感觉到本书的内容和知识就是直接写给他们的。

《营销管理》在市场上的成功可归因于其所拥有的最佳营销教材的三大特征——深度、广度和相关度。

- 深度。是否有深厚的学术背景？是否涵括重要的理论概念、模型和框架？是否为解决实际问题提供了概念性指引？
- 广度。是否包括所有适当的课题？是否给予这些重要课题应有的重视？
- 相关度。是否使读者参与进来？读起来是否有趣？是否含有引人注目的事例？

《营销管理》过去的所有版本的努力积累使之在营销管理的文献中脱颖而出，而第13版正是建立在这些过去版本的基础之上。

- 管理导向。本书集中讨论营销经理和高级管理层在使本企业的目标、能力、资源与市场需要、机遇相协调的努力中所面临的主要决策。
- 分析方法。本书为分析营销管理中反复出现的问题提供了概念工具和框架。它用案例和事例描述了行之有效的营销原理、战略和实践措施。
- 多学科角度。本书吸纳了多门学科——经济学、行为科学、管理理论和数学等的丰富内容，作为它的基础理念和工具而可以直接应用于营销挑战。
- 广泛的适用性。本书把战略性思维应用于营销适用的所有范畴：从产品、服务、个人、地方、信息、观念到事业运动；从消费者到企业市场；从牟利性组织到非牟利性组织；从国内公司到国外公司；从小企业到大企业；从制造业到中介行业；从技术含量低的产业到技术含量高的产业。
- 全面和均衡的论述。本书包含了一个训练有素的营销经理所需要认识的所有课题，以实行战略性营销、策略性营销和管理营销。本书其他的特点还包括新的概念、事例、指南和发展，这些将在下面进一步阐述。

《营销管理》（第13版·中国版）改版战略

《营销管理》（第13版·中国版）是在《营销管理》（第13版）基础上的改写版，以更

充分反映全球经济增长最快、人口最多的中国市场和适应新兴市场的营销管理需要。中国版的指导思想是国际本土化，即既具备最新的第 13 版的全球水准和最新进展，又充分贴近中国的本土特色，体现全球视野、中国特色、世界与中国互动。

《营销管理》（第 13 版·中国版）在《营销管理》（第 13 版）的基础上作了大胆的创新，包括结构、内容和案例，主要体现在以下几个方面：

□ 新的主题和新增内容

新的主题“转型营销”关注营销管理的动态适应性，回答营销管理如何升级转型的问题（包括第 1 章中的“转型营销”、新增第 18 章“转型营销的管理”和新的附录“营销管理的演进”）。第 18 章以改进营销管理的效能和效率为主线，指引营销管理由浅入深，从传统走向创新。

□ 精简篇幅

本书为适应中国读者而“瘦身”，从《营销管理》（第 13 版）的 8 篇 22 章精简为 7 篇 19 章，内容减少约 20%。其难度在于，既要保留《营销管理》（第 13 版）的核心内容和更新的内容，又要大幅度增加本土化的内容。为此，除了删繁就简，还采用了结构合并调整和新的表达形式。

□ 结构的调整重组

- 篇名调整：更突出以顾客价值为主线并贯穿全书。
- 新增第 18 章：重组了《营销管理》（第 13 版）中第 1、2、4、5、22 等多章的内容。
- 对一些章进行了重新组合，变动较大：这些章包括第 2～4 章、第 8 章、第 10 章、第 19 章等共 6 章。

□ 案例的调整

全书有 100 多个新案例。其中，基于中国市场的案例占较大的比重，并侧重跨国公司和中国公司在中国市场的比较。兼顾了美国、欧洲多国、亚洲多国及中国香港、中国台湾地区的案例。

- 四类案例。基于全球市场和中国市场两个区域，跨国公司和中国公司两条主线，案例可区分为以下四类：跨国公司在全球；跨国公司在中国；中国公司在本土；中国公司进军海外市场。
- 案例的体例。为适应中国读者偏好，精选了较长的重点案例，并附有讨论题，同时删去了《营销管理》（第 13 版）中大部分短小的区域性引例。案例的主体是每章案例、创新营销案例和营销在中国案例。

□ 新窗口材料

● 营销视野。例如，“创新营销的不同策略”，“中国消费者世代细分”，“公司社会责任的新观点”，“中国传统文化中的商业伦理”等。

● 营销在中国。例如，“跨国公司在中国的渠道变革”，“华纳如何应对中国的盗版光盘市场”，“中国农村的分销渠道”，“开发适合中国市场的产品”，“中国公司全球化的路径”，以及“华为的品牌再造”等。

● 创新营销。例如，“星巴克”，“三星”，“欧莱雅在中国”，“塔吉特百货”，“台湾7-11便利店”等。

● 每章案例。例如，“汰渍在中国”，“丰田”，“联想转型”，“国美电器”，“非常可乐”等。

章节的变化

本版再一次进行了删繁就简和扩展补充，在深入涵盖新的概念和创意的同时，也使基本内容和经典案例聚于更敏锐的焦点。以下是每章中新增的或深化扩展的内容要点。

第1章：理解21世纪的营销

- 绩效营销
- 转型营销
- 动态营销管理
- 首席营销官（CMO）的角色

第2章：审视营销管理的基础结构

- 营销系统
- 成为警觉型的组织
- 市场调研的本土挑战

第3章：扫描营销环境和捕捉市场

- 重要的新市场趋势
- 转型市场的特征
- 中国中产阶层的兴起

第4章：创造顾客价值和顾客关系

- 顾客价值创造（3V概念：有价值的顾客，价值诉求和价值网络）和顾客价值分析
- 绿色营销
- 衡量顾客满意度和测量顾客终身价值的方法
- 建立顾客资产和品牌资产

第5章：分析消费者市场

- 新的消费者趋势
- 消费者决策的一些理论
- 独生代和女性的角色

第6章：分析企业市场

- 顾客价值
- 克服价格压力
- 小公司的大业务

第7章：识别市场细分和目标市场

- 补缺营销和长尾理论
- 消费者追逐高端与低端
- 世代和群组

第8章：设立定位和应对竞争

- 创造新的市场和品类
- 创新营销的方法——价值创新（“蓝海思维”）
- 选择顾客
- 与基于价值的对手竞争

第9章：创建品牌资产

- 贴牌生产还是打造品牌
- 品牌资产模型

- 内部品牌化
- 品牌评价
- 激活老字号品牌

第 10 章：制定产品战略

- 简化产品和产品线
- 新的“联系+开发”创新战略
- 开发合适本土市场的产品

第 11 章：设计和管理服务

- 管理服务品牌
- 顾客授权
- 联合生产
- 顾客接触点系统
- 产品制造公司的服务策略

第 12 章：制定价格战略和流程

- 变化的定价环境
- 免费增值定价战略
- 价格优化
- 对抗低成本对手的策略

第 13 章：设计和管理整合营销渠道

- 混合渠道
- 销售渠道、运输渠道和服务渠道
- 农村分销渠道
- 跨国公司的渠道变革

第 14 章：管理零售、批发和物流

- 新的零售环境
- “快进”零售商
- 自有品牌的威胁

第 15 章：设计和管理整合营销传播

- 变化中的营销传播环境
- 全球化中的调整
- 许可营销
- 互动营销

第 16 章：管理大众传播

- 场所广告的新发展形势
- 广告游戏和“第二人生”
- 营销事件和体验的新动向

第 17 章：管理个人传播

- 口碑营销、蜂鸣营销和病毒营销、博客
- 消费者制作的广告
- 互动营销的类型

第 18 章：转型营销的管理

- 转型营销和营销模式
- 测量和提高营销管理的效能和效率
- 营销标度和营销仪表盘
- 营销组合模型

第 19 章：新世界的营销管理

- 新兴市场（巴西、俄罗斯、印度、中国和南非）
- 高科技营销和手机营销
- 社会责任的新观点
- 中国传统文化中的商业伦理

教学与学习支持资源

《营销管理》（第 13 版·中国版）为学生和教师提供了一整套材料。本书包括大量的辅导材料，以使营销管理课程的学习成为一种令人兴奋、生动有趣和双向互动的经历。

教师手册

包括章节概要、重点教学目标、章末问题答案、案例建议、实践和教学大纲。

□ 测试题

包含约1 500个多项选择题、是非题、简答题和论述题，每个题目均注有答案和难易程度。请特别注意，本书有一个板块完全致力于应用问题的解决。这些与实际生活相关的题目使学生更好地理解基本的章节概念和词汇，并要求他们运用营销的技能。

□ PPT 文件

与章节大纲配套，突出重要概念并包括书中的重要图表。

□ 相关网站

教师可从网上（http：//www. pearsoned-asia. com/kotler）获得我们整套的教学资源。只要登录“教师资源”网页，点击“教师”链接，便可下载教师指南、测试题和 PPT 文件，以及更多的资料。



目 录

营销真是无处不在。我们周围的人或者组织从事的各种活动都可以正式或非正式地被算作营销。良好的营销日益成为商业成功的重要因素。营销对我们有着深刻的影响。它已经植根于我们的日常生活之中。

第 I 篇 营销管理的基础

Recognizing the Bases for Marketing Management



▷▷▷ **理解 21 世纪的营销**

▷▷▷ **审视营销管理的基础结构**



营销既是一种组织职能，也是一种创造、传播、传递顾客价值的思维方式。

—— 菲利普·科特勒

第1章 理解21世纪的营销

Understanding Marketing for the 21st Century

▷▷▷ 营销的范畴与重要性

▷▷▷ 营销哲学

▷▷▷ 营销学的核心概念

▷▷▷ 营销管理的变迁

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 为什么说营销很重要？
2. 营销的范畴包括哪些？
3. 基本营销概念有哪些？
4. 营销管理是如何变化的？
5. 成功的营销管理需要实现哪些任务？

营销讨论

营销创造需要还是满足需要？

观点选择：营销创造消费者的需要和欲望 vs. 营销只是反映消费者的需要和欲望。

谷歌

搜索引擎谷歌（Google）是1998年由斯坦福大学的两名博士研究生创立的，其名称是对googol（代表1后面带有100个零的数字）一词做的巧妙变化，向用户说明其在线数据的海量。谷歌宣称其公司使命是：整合全球范围的信息，使人人皆可访问并从中受益。

在公司的专注和不断的创新下，公司已经成为搜索引擎领域的市场领导者。当谷歌刚刚成长为网络用户在线搜索信息的首要选择时，它吸引了大量的在线广告商，它们购买的“搜索广告”（一种在搜索结果旁边的小文本框，在用户点击时才收费）增加了谷歌的收益。谷歌的搜索广告程序称为Adwords，它在搜索页面出售空间给与特定关键词相链接的广告，并对关键词广告进行拍卖竞价，将主要关键词和主要的页面位置给最高竞买人，广告商仅在用户点击它们的广告时才付费。

谷歌除了为广告商提供重要的在线“不动产”，还为它们提供许多方法使广告更好地锁定目标客户，并更好地了解其营销效果。Google Analytics就是谷歌免费提供给广告商的，通过提供的消费者报告或仪表盘详细说明互联网用户是如何找到这个网站的，他们看了并/或点击了什么广告，在这个网页上如何操作，由此产生了多少流量。通过使用Google Analytics，谷歌的客户Discount Tire公司能够洞察到网站浏览者在哪一步遇到问题而导致中途放弃购买，在调整网站、更新搜索关键词后，Discount Tire一周内的在线销售额就上升了14%。

因为具有数据源配置的能力，谷歌能够对其网络营销程序进行最新改进，谷歌推出了一种广告资源和费用能不断地被监控和最优化使用的营销方式。它称这种方法为“营销资产管理”（marketing asset management），暗示广告应该像投资组合中的资产一样被管理：根据市场条件，通过管理，在某一时间或在线位置配置特定的资源，在其他时间或位置配置其他资源，而不是遵循提前几个月制定的营销规划。企业可以使用在该过程中收集的即时数据，通过对市场更灵敏的反应，达到最佳的效果。

谷歌通过为互联网用户附加服务和功能增强了其搜索能力，这包括Google Local，Google Finance，Gmail（谷歌的电子邮件服务）和Google Video（2006年以16.5亿美元收购视频共享网站YouTube而创建）。出售这些成果所创造的新增的定向广告空间为谷歌带来了很多的成长机会。谷歌是2007年增值最快的全球品牌，其品牌价值比2006年大幅上升44%，达到178.37亿美元，排名从2006年第24位上升至2007年第20位。[1]



好的营销不是碰运气，而是仔细筹划和执行的结果。营销既是“艺术”也是“科学”，总是挣扎在营销的常规化和创造性之间。本章通过介绍一系列重要的营销概念、工具、框架和问题奠定学习的基础。正像谷歌的案例所显示的，基本上在所有的行业中，营销实践都不断地被修正、改革，以增加成功的可能性。然而，出色的营销是少有的，也是很难实现的。

营销的范畴与重要性

营销的重要性

财务方面的成功通常取决于营销能力。如果对公司产品和服务的需求不足以让公司盈利，那么金融、运营、财会和其他业务职能将无法真正发挥作用。要想获得最低限度的利润，必须有足够的市场。很多公司现在都设立了首席营销官（CMO）一职，使营销总监得以与首席执行官（CEO）和首席财务官（CFO）等其他C字头管理人员平起平坐。

CEO意识到了营销的重要性。2006年对全球CEO进行的“十大挑战”的调查显示，排名前五位的“持续稳定增长的销售总额”和“顾客忠诚/保留”的实现都非常需要营销的支持。[2]CEO也意识到营销对建立品牌、忠诚的消费者群和占公司较大比例的无形资产的重要性。

在组织中，CMO在领导营销上的五大关键作用是：

1. 强化品牌。
2. 测量营销的有效度。
3. 基于顾客需求，推动新产品开发。
4. 收集有意义的顾客视野。
5. 应用新的营销科技。

营销视野 使首席营销官更成功

哈佛的盖尔·麦戈文和约翰·A·奎尔奇（Gail McGoven and John A. Quelch）指出首席营销官（CMO）的责任和工作有很大的可塑性。他们提出了有助于CMO成功的8个途径：

1. **使任务和责任清晰化。**如果没有清晰的需要（包括真实的或被感知的），CMO这个角色将不会被组织所接受。确认需要CMO的充足理由，使组织中的领导尤其是CEO、董事会和产品线管理者都能很好地理解CMO的职责。

2. **CMO要适应营销文化和结构。**如果公司有很多单独的品牌而没有公司品牌伞，没有形成市场导向，就应该避免设立CMO，除非可选派善于维系和处理内部关系的人任此职位。

3. **CMO要与CEO相协调。**当心那些想雇用CMO，但又不愿对任何营销控制放权的CEO。所期望的CEO应理解自己的职责是做营销和品牌的拉拉队长，并意识到需要营销专业人才指导和监督。

4. **做秀的人不可能成功。**CMO应该努力工作，以确保CEO成功地担当品牌的拉拉队长。

5. **CMO模式与个性应相配。**CMO有三种模式（营销副总监、常规的CMO或

"超级"CMO)，应确定CMO的个性和技能与其中的一种相适应。CMO是不能依赖在职培训的。

6. **扶持生产线经理成为营销英雄**。CMO通过增加营销预算能提高部门的营销生产率，帮助部门领导增加收益。

7. **深入直属组织**。从公司营销部到部门的营销岗位，CMO支持营销专业人士的工作，协助进行各市场的营销年度评审。

8. **需要左脑和右脑并用**。大多数成功的CMO具有较强的创造力和营销专业技能、政治头脑，并具有成为优秀的领导者和管理者的人际交往技能。

资料来源：Gail McGovern and John A. Quelch, "The Fall and Rise of the CMO," *Strategy + Business*, Winter 2004.

然而，营销是复杂的，它也成为许多曾经辉煌的大公司的滑铁卢。许多大公司，如西尔斯（Sears）、李维斯（Levi's）、通用汽车（General Motors）、柯达（Kodak）、索尼（Sony）和施乐（Xerox）等知名公司面对日益强大的消费者和新的竞争对手时，都承认不得不反思自己的商业模式。甚至如英特尔（Intel）、微软（Microsoft）、沃尔玛（Wal-Mart）和耐克（Nike）等市场领导者也承认有这种压力。杰克·韦尔奇[Jack Welch，通用电气公司（GE）的前任CEO]曾不断地告诫他的员工："不变革，就死亡。"

但要作出变革的正确决策并非易事。公司承受的最大风险是没有紧密关注自己的客户与竞争对手，并不断提升公司提供的价值；如果公司只是注重短期利益，以短期的销售驱动为导向，最终将不能满足股东、员工、供应商和渠道合作者的利益。有效的营销是永无止境的追求。

□ 营销的范畴

我们研究营销，就必须理解什么是营销，营销是怎样运作的，营销什么，以及谁在营销。

什么是营销

营销（marketing）的任务是辨别和满足人类与社会的需要。对营销所作的一个最简明的定义就是："满足需求的同时而获利。"当eBay注意到人们不能在当地买到他们想要的物品时，发明了网上竞拍业务；当宜家（IKEA）注意到人们想以低价购买好的家具时，创造了可拆装家具。所有这些都明确地把社会或私人的需要变为有利可图的商机。

美国营销协会（AMA）从管理角度所下的定义是：营销既是一种组织职能，也是为了组织自身及利益相关者的利益而创造、传播、传递顾客价值，管理顾客关系的一系列过程。[3]我们将营销管理（marketing management）界定为选择目标市场，并通过创造、传播和传递更高的顾客价值来获得、保持和增加顾客的一门艺术和科学。

我们从社会和管理的角度对营销下定义。社会角度的定义说明了营销的社会作用。从这一角度看，营销是个人和集体通过创造、提供出售并同别人自由交换产品和价值，来获得其所需所欲之物的社会过程。比如，营销的作用是"传递一种更高标准的生活"。从管理的角度定义，营销经常被描述为"推销产

品的艺术”。然而，当人们得知营销最重要的内容并非推销时，不免大吃一惊！推销只不过是营销冰山上的顶点。著名管理学家彼得·德鲁克曾说：“可以这样说，某些推销工作总是需要的。然而，营销的目的就是要使推销成为多余。营销的目的在于深刻地认识和了解顾客，从而使产品或服务完全适合他的需要并形成产品自我销售。理想的营销结果是让顾客主动购买。剩下的事就是如何让顾客便于得到这些产品或服务。”[4] 当索尼设计了它的 PS3 游戏机，当吉列推出了锋速 3 剃须刀，当丰田推出其雷克萨斯（Lexus）轿车时，这些制造商的订货多得应接不暇，因为它们在大量营销工作的基础上设计出了“合适的”产品。

营销什么

营销的对象有十大项：有形的商品（goods）、无形的服务（service）、事件（events）、体验（experiences）、人物（persons）、地点（places）、财产权（properties）、组织（organizations）、信息（information）和理念（ideas）。

● **商品**。有形商品在许多国家都是生产和营销工作的主要对象。随着互联网的出现，个人也可以营销商品。

● **服务**。随着经济的发展，经济活动中越来越大的比例集中于提供服务。当今美国经济构成中服务和商品的比例为 7∶3。2007 年，中国经济中服务和商品的比例为 43∶57。服务业包括航空、酒店、汽车租赁、理发、美容、维修人员的工作，以及公司内部或为公司服务的专业人员，如会计和程序员。许多市场上的供应品都是由不同比例的商品和服务混合而成的，例如饭店同时提供食物和服务。

● **事件**。营销者常常推广基于时间的活动，如大型商业展览、艺术表演和公司周年庆典。对奥运会或世界杯等全球体育盛事则大力向企业和球迷等进行宣传。

● **体验**。通过协调多种类型的服务和商品，公司能够创造、表演和营销体验。[5] 迪士尼（Walt Disney World）的梦幻王国就提供这样一种体验。人们可以身临童话世界，登上海盗船或走进鬼屋猎奇。

● **人物**。创造名人效应的营销已经成为一种重要的商业活动。艺术家、音乐家、CEO、医生、知名律师和金融家以及其他专业人士都是重视名人效应的营销者所关注的对象。[6]

● **地点**。城市、州、地区和国家之间相互竞争，以吸引游客、工厂、公司总部和新的居民。[7] 地点营销者包括：经济发展专家、房地产代理商、商业银行、当地商业协会以及广告和公共关系代理机构。香港，就像美国内华达州的拉斯韦加斯那样，每年斥资数百万美元宣传自己作为旅游胜地和商务会议城市的形象（见本书第 3 章）。[8]

● **财产权**。财产权是指实物资产（房地产）与金融资产（股票和债券）的所有权这种无形权利。个人和组织通过房地产代理商、投资公司及银行的营销活动，买卖财产权。

● **组织**。组织积极地在公众中构建强大、受人欢迎的独特形象。乐购公司（Tesco）的“每一小点都有用”（Every little helps）的营销活动使其一跃成为英国超级市场连锁店的领军人物。大学、博物馆、从事艺术活动的组织

和非牟利机构不断提高自身的公众形象，以求成功地争取观众和获得资金支持。

● **信息**。信息的生产、加工和传播是社会的重要产业之一。[9]从本质上说，学校和大学生产信息并以某个价格向家长、学生和公众传授。百科全书、非小说类图书以及报纸杂志营销的也是信息。就连销售实体产品的公司也通过信息的使用增加价值，例如西门子医疗系统公司（Siemens Medical Systems）。[10]

● **理念**。每一市场供应品都包含一个基本的理念。例如，社会营销者正致力于推广诸如“是朋友就不让他酒后开车”[11]和“浪费心智是最大的不智”等理念。

营销在中国 香港廉政公署

香港是世界公认的最廉洁的地区之一，这不仅因为它具有严格且完备的法律制度、秉公执法的政府机构，更与香港廉政公署（ICAC）坚持长期开展肃贪倡廉分不开。1974年2月ICAC正式成立，香港由此真正迎来了廉洁的黄金时代。ICAC成功的反腐模式，基于直接向香港最高行政长官负责的权威性和独立性，也基于其营销导向的运作。1998年，ICAC获得香港杰出营销奖（HK Marketing Excellent Award）。

作为一个非牟利组织，ICAC是如何运用独特的营销理念和营销手法有效实现廉洁香港的目标的呢？

ICAC将宣传推广诚实、公平和公正等社会价值观为其营销目的。从另一个角度来讲，ICAC的目标是使香港社会成员改变认知和态度，首先，要让公众了解腐败的危害；其次，在反腐败斗争中，争取获得公众的支持；最后，树立香港廉政公署高效负责的执法机构的形象。

为达到此目标，ICAC从了解目标人群开始，每年都进行专业的调查，包括公众的忧虑和预期，对腐败的态度以及对职业道德商业伦理的态度，等等。例如，1996年调查发现，公众对公益部门和商业部门腐败的包容度都很低，且被调查者越年轻，其对腐败的包容性越强。在被访者中，约有60%的人愿意举报腐败现象，而30.2%的人想借助外界的力量，5.9%的人不愿意举报，其不愿意举报的理由是：“麻烦”，“不是我个人的事”，以及“害怕报复”。通常，举报者愿意选择打电话的方式，这个比例为54.8%，也有42.4%的人愿意亲自去检举。人们对ICAC鼓励公众举报腐败的工作表现持不同意见，有1/3的人认为表现出色，1/3认为成绩平平，另有23.9%的人认为不尽如人意。

ICAC将营销目标分为两类：一类是广泛的社会公众；另一类是特定目标团体。ICAC通过市场细分来区分不同的公众群体，再运用不同的营销策略施以影响。如1995年，ICAC为了教育香港商人在内地从事商业活动时避免卷入腐败和行贿、受贿活动，协同广东省人民政府制定了“广东和香港投资者的法律指引”。

ICAC在运用广告和大众传媒传播方面成效特别显著。它主要运用三种形式的大众媒体：广告、短剧和新闻出版物。

ICAC制作和播放了几十套电视广告，广告内容丰富、形式多样。有树立公正和公平形象的广告，如“公断人”、“真实的谎言”；有劝阻性的广告，如“游戏表演”、“敲打”；有正面教育的广告，强调廉洁社会对香港的重要性，如“鱼”、“游戏”；有争取公众举报腐败的广告，如“电话”、“地区业务部”；还有唤起商业部门警觉和对反腐败斗争的支持的广告，如“未来冲击”和“鹅卵石”等。这些广告分别以不同的形式和手法，或提醒，或预警，或倡导，创造一种反腐败的社会环境。广告的

创意和制作都别具匠心，曾获得多个奖项。广告“真实的谎言”曾在本地和海外共获七个奖项，包括在4AS创意比赛中获得一项金奖、三项铜奖和一项末奖，获得ATC十大最受欢迎的电视广告奖中的一项银奖。广告的有效性使ICAC更加注重广告创作。1996年，ICAC还开展了颇具吸引力的广告比赛。

ICAC还耗时两年制作完成了很独特的名为“廉政行动”的短剧系列。每个系列包括五个短剧，每个短剧播放时长为1小时，这些短剧都是根据ICAC实际工作中处理过的案件制作的。根据SRG（HK）调查部的调查结果，1994年出品的最后一个系列短剧在当年播放的中文节目中收视率雄居第三。

为了打击腐败，ICAC着力宣传其成功地把腐败者推向法庭、接受制裁的案例。在每个重要阶段，例如逮捕、被告第一次出庭以及宣判，都作了大量的新闻报道，增强了宣传效应。ICAC在利用国家机器等“硬件”的同时，着重利用“软件”进行营销，它经常组织伦理讨论会，面向业主公司开展活动，等等。

ICAC成功地改变了人们的态度：第一，检举人敢于署名的比例从1974年的30%上升到1997年的65%以上。第二，ICAC1996年的调查中，99%的被访者认为ICAC值得他们支持；约70%的公众认为ICAC的反腐工作是有效的或十分有效；约一半的被调查者认为ICAC的教育和宣传努力是有效的或十分有效；约60%的被访者认为ICAC的查处工作是公正的。这表明，ICAC已在公众心目中树立了高效廉洁的形象。

ICAC的案例是非牟利组织成功运用市场营销的一个典范。当前，市场营销正越来越引起非牟利组织的兴趣。在发达国家，市场营销正被政府等非牟利组织广泛用于解决国家和社会的各种问题，并取得了显著成效。而在中国内地，非牟利组织的营销观念还处于初级阶段，亟须运用营销的思想和策略去有效推动发展各项事业。众多的非牟利组织应如何去做？相信ICAC的案例会给我们提供许多经验和启示。

[讨论题]

1. 香港廉政公署是如何有效地实现“廉洁香港”这一目标的？

2. 如何将营销的思想、方法和策略运用于非牟利性的事业或目标，从香港廉政公署这一个案中你得到的启发是什么？

资料来源：www.icac.org.hk；HKMA，Hong Kong Marketing Excellent Award 1998；周继蓉、卢泰宏：《营销，不为买卖——香港廉政公署推广之道》，载《销售与市场》，1998（9）：32-33。

营销者和营销

营销者（marketer）是指从被称作预期顾客（prospect）的另一方寻求响应（注意、购买、选票、捐赠）的人。如果双方都在寻求向对方推销，双方就都是营销者。

传统意义上，“市场”是买方和卖方聚集在一起进行交换的物理场所。现在，经济学家将市场描述为对特定产品或产品种类进行交易的买方和卖方的集合（例如房屋市场或谷物市场），图1—1展示了五个基本市场和它们之间的流程。另一方面，营销人经常用市场一词来形容不同的顾客群体，并将卖方看作行业。他们谈论需求市场（如减肥市场）、产品市场（如鞋市场）、人口统计市场（如年轻人市场）和地理市场（如中国市场），或者其他类型的市场，如选民市场、劳动力市场和捐赠者市场。

如图1—1所示，卖方将商品、服务和交流信息（广告、直接邮件）传递到市场；反过来，它们取得货币和信息（态度、销售数据）。内圈表明了用货

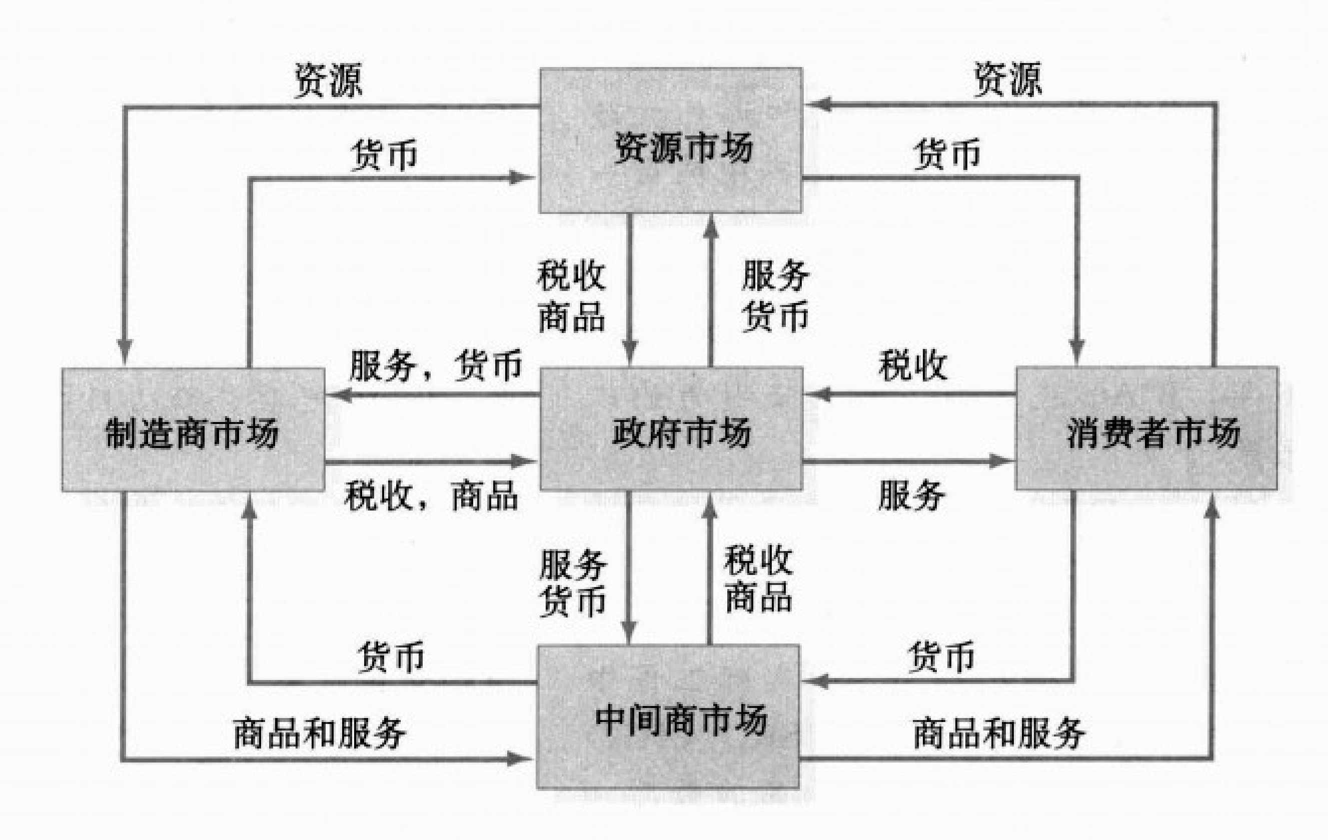


图 1—1 现代交换经济中的流程结构

币购买商品、服务的过程；外圈说明了信息的循环。大多数时候，营销者可能服务于消费者市场、企业市场、全球市场、非牟利市场、政府市场或上述市场的某种组合。

物理市场、时空市场、大市场。现在，我们能够对“物理市场”和“时空市场”进行区分。物理市场是物理概念，例如一个人去商店购物；时空市场则是数字化的，例如一个人在网上购物。[12]

莫汉·索内（Mohan Sawhney）提出了“大市场”（metamarket）的概念，这个概念描述了一系列能够互补的产品和服务。在消费者心目中，这些产品和服务是密切相关的，但是它们却跨越了一系列不同的行业。汽车的大市场包括汽车制造商、汽车经销商、金融公司、保险公司、机械师、零件经销商、汽车维修服务店、汽车杂志、报纸的汽车分类广告以及汽车网站。汽车购买者可以涉及这一大市场的许多部分。这为“大中间商”（metamediaries）创造了机会，它能帮助购买者在这些不同群体间“无缝移动”，尽管它们在实际空间中是相互分开的。一个例子就是 Edmund's 网站（www. edmunds. com)，顾客可以在上面找到汽车的价格，搜寻经销商、融资途径和配件。大中间商可以服务于很多大市场，例如房地产市场和婚庆服务市场。[13]

营销哲学

应该用什么哲学来指导公司的营销努力？如何决定组织利益、顾客利益和社会利益各自所占的权重？很多时候这些利益是相互冲突的。组织在若干相互竞争的观念下进行营销活动，这些观念包括生产导向、产品导向、销售导向、营销导向和全方位营销导向。



□ 生产导向

生产导向是商业领域最古老的观念之一。这种观念认为消费者喜欢那些随处可得、价格低廉的产品。在生产导向型组织里，管理者致力于实现高生产率、低成本和广泛的分销覆盖。这种取向对于中国等发展中国家来说是很有道理的，中国最大的个人计算机制造商联想公司（Lenovo）利用国内大量的低廉劳动力资源维持低成本和低价格，从而占据了市场主导地位。这一导向在公司意图扩张市场时也可使用。[14]

□ 产品导向

产品导向认为顾客更喜欢那些高质量、高性能或者具有某些创新特色的产品。这些公司的管理者致力于生产优质产品，并不断加以改进。然而，这些管理者有时会过于迷恋自己的产品。他们可能会患上“营销近视症”。一个新产品或改进的产品要想取得成功，必须对其定价、分销、做广告并用恰当的方式出售。

□ 销售导向

销售导向认为，如果顺其自然，消费者和企业通常不会大量购买某企业的产品。因此，企业必须采取积极的销售和推广行动。销售导向是从可口可乐公司（Coca-Cola）前营销总监塞尔吉奥·齐曼（Sergio Zyman）的理念中提炼出来的。按照他的看法，营销的目的就是更频繁地向更多的人销售更多的商品以赚取更多的金钱，从而获得更高的利润。[15]

销售导向被大量应用于推销那些“非渴望商品”，即顾客一般不会想到要去购买的商品，如保险、百科全书和墓地。绝大多数公司在具有过剩生产能力时奉行销售导向。它们的目标是销售其生产的产品，而不是生产市场需要的产品。但是，建立在强力推销基础上的营销存在很高的风险。因为它的假设是：被诱导购买产品的顾客会喜欢这种产品；如果他们不喜欢，他们也不会说产品的坏话或者是向消费者组织抱怨，并且他们会忘记对产品的不满意而重复购买。

□ 营销导向

营销导向的核心原则 20 世纪 50 年代中期才出现。[16]企业摒弃了以产品为中心的“生产然后销售”理念，转向以顾客为中心的“感觉和反应”理念。在这种导向下，企业要做的不是寻找自己产品的合适顾客，而是为顾客找到合适的产品。营销导向认为，实现组织目标的关键在于公司要比竞争对手更有效地为其选定的目标市场创造、传递和传播顾客价值。

哈佛大学的西奥多·莱维特（Theodore Levitt）对销售导向和营销导向作了深刻的比较。销售导向注重卖方的需要；营销导向则注重买方的需要。销售

以卖方的需要为出发点，考虑如何把产品变成现金；而营销则考虑如何通过产品以及与产品的创造、传送和最终消费有关的所有事情，来满足顾客的需要。[17]

一些学者发现，秉承市场导向的企业取得了出众的绩效。[18]这最初是由那些实践被动式市场导向（reactive market orientation）（了解并满足顾客所表达的需求）的公司证明的。某些批评家认为这说明公司进行的是低层次的创新。纳夫（Narver）等人争论说，如果关注顾客的潜在需求，是能够实现高水平创新的。他将其称为主动式营销导向（proactive marketing orientation）。[19] 3M、惠普（Hewlett-Packard）和摩托罗拉（Motorola）等公司通过实施“调查—学习”过程来调研或猜测潜在需求。既实施被动式市场导向又实施主动式营销导向的企业所实施的是总体市场导向，这种企业更有可能取得成功。

□ 全方位营销导向

毫无疑问，21世纪的潮流和力量让商业企业有了新的观念和实践。今日的最佳营销者意识到有必要采用超出传统营销观念的，更加整体化、更具一致性的策略。

全方位营销（holistic marketing）概念是以对营销项目、过程和活动的开发、设计及实施的范围和相关关系的了解为基础的。全方位营销认为“所有事物都与营销相关”，因此需要有一种广泛的、整合的观念。图1—2提供了该理论的简图和全方位营销的四个组成部分：关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。因而，全方位营销力图认识并调和营销活动的边界与复杂性。

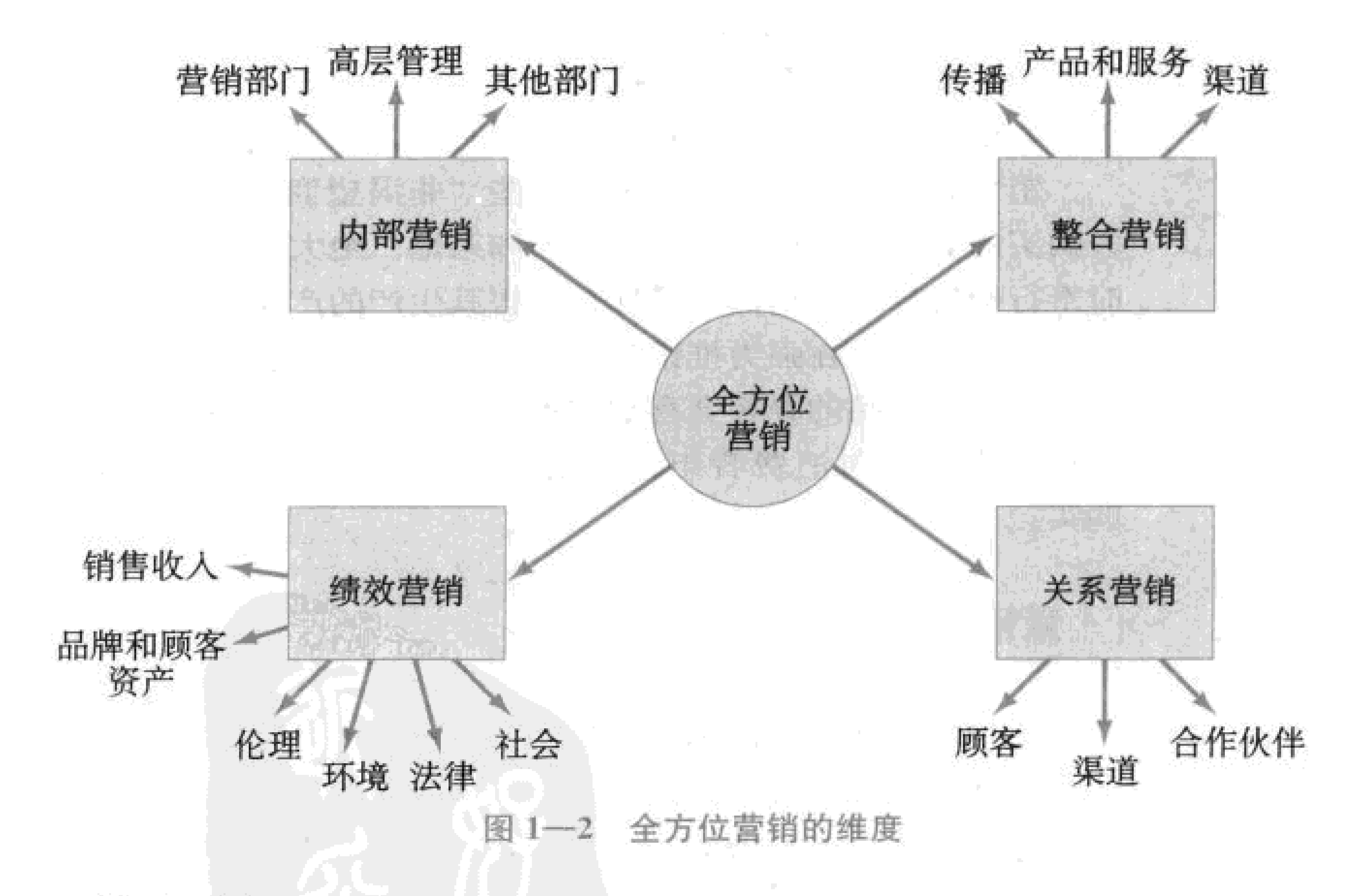


图1—2 全方位营销的维度

关系营销

关系营销（relationship marketing）的目标是与重要团体——顾客、供应商、分销商和其他营销伙伴建立长期、互惠的满意关系，以便获得并保持长期的业绩和业务。[20]关系营销在各方之间建立起强大的经济、技术和社会纽带关



系，这要求与正确的组成团体建立正确的关系。对于营销而言，关键的组成团体包括顾客、员工、营销伙伴（渠道、供应商、分销商、经销商和代理商），以及金融界的成员（股东、投资者和分析人士）。

关系营销的最终结果是建立公司的独特资产——营销网络。营销网络（marketing network）由公司和与其建立了互惠商业关系的利益方（顾客、员工、供应商、分销商、经销商、广告代理、大学的科学家等）组成。渐渐地，竞争不是在公司之间，而是在不同营销网络之间进行，具有更好的营销网络的公司将赢得胜利。其经营理念也非常简单：与关键利益相关人建立有效的关系网，利润自然会随之而来。[21]

建立强大的关系要求了解不同群体的能力和资源，以及他们的需求、目标和欲望。如今越来越多的企业针对不同的顾客提供不同的产品、服务和信息。这些企业收集每位顾客的信息，如历史交易数据、人口统计资料、心理数据及媒体和渠道偏好。通过聚焦在最有利可图的顾客、产品和渠道上，这些企业希望实现获利性增长，并通过建立高顾客忠诚度和高顾客终身价值，赢得更大的顾客消费额。例如，宝马公司（BMW）允许顾客自己设计汽车，他们可以从 350 种款式、500 种备选件、90 种内饰颜色、170 种尺寸中进行选择。宝马 30%的美国顾客和 80%的欧洲顾客正在设计自己的汽车。[22]这种与关键客户的丰富的多方位关系构成了双方互惠的基础。

整合营销

整合营销（integrated marketing）方式下，营销者的任务是设计营销活动并整合营销项目来最大化为顾客创造、传播和传递价值的能力。营销活动的形式有很多种。[23]麦卡锡（McCarthy）将这些工具分为四大类，并称之为营销的 4P：产品（product），价格（price），地点（place）和促销（promotion）。[24]营销组合决策必须考虑渠道和最终消费者。

4P 代表销售者眼中可以用来影响购买者的营销工具。从购买者的角度来看，每项营销工具都是用来为顾客提供利益的。罗伯特·劳特伯恩（Robert Lauterborn）建议将销售者的 4P 与顾客的 4C 相对应。[25]对于基于顾客的营销活动存在的问题有一种补充理论，即四个维度的客户需求解决方案理论（SIVA），它用于回答以下的消费者问题[26]：

1. 方案：我如何能解决问题？
2. 信息：从哪里可以了解更多？
3. 价值：为了解决问题，我付出的全部成本有多少？
4. 方式：在哪里可以找到解决方案？

整合营销的两个关键主题是：(1) 采用大量不同的营销活动来宣传和传递价值。(2) 协调所有的营销活动以实现其总体效果的最大化。换句话说，设计和实施任何一项营销活动时都要考虑其他所有活动。企业必须将其需求管理、资源管理和网络管理体系整合在一起。

内部营销

全方位营销合并了内部营销，确保组织内部的所有人都掌握了正确的营销理念，尤其是高级管理层。内部营销是指成功地雇用、培训和激励有能力

的员工，使之更好地为顾客服务。聪明的营销者意识到，公司内部的营销活动可能与外部营销活动同样重要，甚至可能更重要。如果公司员工还没有准备好，那么提供优质服务的承诺是没有任何意义的（参见第 19 章的“内部营销”）。

内部营销必须在两个层次上进行。在第一个层次，营销团队、广告、顾客服务、产品管理和营销调研等各种营销功能必须共同发挥作用并从顾客的角度进行协调。在第二个层次，其他部门必须给予营销支持，它们也必须“想顾客之所想”。营销更像是一种企业导向，而不仅是一个企业部门。[27]

绩效营销

全方位营销将绩效营销（performance marketing）视为必要的部分，以了解从营销活动和营销方案获得的商业回报，并更广泛地关注营销对法律、伦理、社会和环境的影响和效应。最高管理者除了检查销售收入外，还考察营销计分卡以了解市场份额、顾客流失率、消费者满意度、产品质量和其他指标的情况。

财务可衡量性。营销者不仅要从品牌建立和客户群增长方面，还要从财务和可盈利能力等方面，向高层管理者证明其营销投资的正确性。[28]于是，营销者使用了更多的财务指标评估其营销努力创造的直接价值和间接价值。他们还意识到，公司的市场价值大部分来自无形资产，尤其是品牌、客户群、员工、与分销商和供应商的关系以及知识资本。

社会责任营销（social responsibility marketing）。很显然，营销的影响超出了公司和顾客，发展到了整个社会。营销者必须仔细考虑更广泛的角色，及其活动的道德、环境和社会背景。营销绩效要求企业比竞争者更有效果地、更有效率地满足目标市场的需求、需要和利益，但是这一切也应该以保持或强化消费者和社会福利的方式进行。[29]这要求我们引入新的名词将营销观念加以拓展。我们建议称之为社会营销观念（societal marketing concept）。营销者必须平衡并调整公司利润、消费者需要与公众利益这三个彼此经常冲突的标准之间的关系。例如，麦当劳（McDonald）努力成为一个“有社会责任感的供货体系”，提供包括从健康渔业到重新设计包装等所有东西。[30]

普林格尔和汤普森（Pringle and Thompson）将目标关联营销（cause-related marketing）定义为，为了相互的利益，将公司营销的形象、产品或服务与某项“事业”或多项“事业”建立联系或伙伴关系的活动。[31]公司视目标关联营销为一个机会，用以提高公司声誉、增强品牌知名度和客户忠诚度、增加销量和媒体曝光率。它们认为顾客将不断寻找好公司的典范，而不仅仅青睐于提供理性和情感方面利益的公司。例如，雅芳公司（Avon）是寻找乳腺癌治疗法的最大的企业支持者，自 1992 年第一个项目以来，投入了 3.5 亿美元。

营销学的核心概念

要了解营销的职能，我们需要先了解一些基本概念。一组核心的概念构成了营销管理和全方位营销导向的基础。

□ 需要、欲望和需求

营销者必须努力理解目标市场的需要、欲望和需求。需要（needs）是指人类的基本要求，如食品、空气、水、衣服和住所。人们还对休闲、教育和娱乐有着强烈的需要。当需要指向具体的可以满足需要的特定物品时，需要就变成了欲望（wants）。一个美国人需要食物，其欲望是汉堡包、法式烤肉和软饮料。一个中国人需要食物和健康，其欲望可能是较高的社会地位、私家车和豪华别墅。欲望受到人们所处社会的影响。需求（demands）是指对有能力购买的某个具体产品的欲望。许多人都对奔驰汽车有欲望，但只有极少数人能够买得起并且愿意买。公司不仅要估计有多少人对公司的产品有欲望，还要估计有多少人真正愿意并有能力购买公司的产品。

上述界定澄清了一些对营销者的常见的批评，比如，“营销者创造需要”，或者“营销者让人们购买他们并没有欲望的东西”。营销者并不创造需要，需要存在于营销活动之前。营销者以及其他社会因素影响欲望。营销者可能向消费者推广了这种观念：奔驰汽车能满足人们对社会地位的需要。然而，营销者并没有创造人们对社会地位的需要。

了解顾客的需要和欲望并不总是那么容易。一些顾客并未完全意识到自己的需要，一些顾客表达不清他们的需求或无法用语言作出解释。例如，一位顾客说自己想要“一辆便宜的汽车”。营销者此时可能要区分五种类型的需要：

1. 表明了的需要：顾客想要一辆便宜的汽车。
2. 真正的需要：顾客想要的是运营成本低的车，而不是初始售价低的车。
3. 未表明的需要：顾客期望从经销商那里获得良好的服务。
4. 令人愉悦的需要：顾客会乐于让经销商在汽车上装备导航系统。
5. 秘密的需要：顾客希望朋友们觉得自己是个精明的消费者。

仅仅对表明了的需要作出反应可能还不够。许多消费者不了解他们想要什么样的产品。手机刚出现时，消费者并不了解手机，是诺基亚公司（Nokia）和爱立信公司（Ericsson）让消费者形成了一些认知。只是给消费者他们想要的东西已经不够了；要领先，企业必须帮助消费者了解他们需要什么。

□ 交换和交易

交换（exchange）是营销的核心概念，指以自己的某种物品作为代价，从他人那里换取想要的物品的行为。交换的发生，必须满足五个条件：

1. 至少有两方参与。
2. 参与方都拥有一些对方认为有价值的东西。
3. 参与方都有能力沟通和运送彼此所需的东西。
4. 参与方都可以自由接受或拒绝对方所提供的东西。
5. 参与方认为同另一方交易是合适的或者希望的。

交换是创造价值的过程，因为通常的结果是让双方都状况更好。如果双方相互协商——努力达成双方满意的条款，双方就是在进行交换。在达成共识时，交易就发生了。交易（transaction）是指买卖双方或多方的价值的交换。

它以货币为媒介，而交换不一定以货币为媒介，可以是物物交换。交易至少涉及两种有价值的东西，以及彼此同意的条件、时间和地点。

注意交易不同于转让。在**转让**（transfer）中，A 方给 B 方某些东西，但是并没有收到任何有形的东西作为回报。礼物、补助金和慈善捐款都属于转让。转让行为也可以通过交换的概念来理解。营销者已经扩大了营销的概念，既囊括了交易行为，也包括对转让行为等的研究。

通常，营销者会从另一方的角度来探寻行为反应。企业想要有人购买，候选人想要选票，教堂想要活跃的成员，社会活动群体想要被热情地采纳意见。营销包括各种用来从目标受众处得到所期望的反应的行为。

□ 目标市场、定位和细分

在市场上，营销者很难做到使每个人都满意。每个人喜欢的麦片、旅馆房间、汽车、学校和电影都不尽相同。因此，营销者根据顾客对不同的产品或营销组合的偏好或需要，识别和描述具有明显不同特征的购买者群体。这些细分市场可以通过购买者的人口特征、心理和行为差异来加以区别。接下来，营销者就要决定哪些细分市场有更大的商机，能成为自己的**目标市场**（target markets）。公司为每一个选定的目标市场开发市场供应品。这些供应品是针对目标购买者开发的，能够给这些购买者带来核心利益。例如，沃尔沃公司（Volvo）的目标市场是把汽车安全性作为重要考虑因素的购买者，公司为这些顾客开发汽车。因此，其汽车定位为消费者可以买到的最安全的汽车。公司只有精心选择目标市场，并且准备定制的营销方案，才能做到最好。

□ 供应品和品牌

公司提出价值主张来应对需要，这是公司提供给消费者满足其需要的一系列利益。无形价值主张的有形体现是供应品，这可以是产品、服务、信息和体验的组合。当提供产品和服务的来源众所周知时，就形成了品牌。提到麦当劳这一品牌，人们就会联想到汉堡包、快乐、孩子、快餐、金色拱门。这些联想构成了品牌形象。

□ 价值和满意

价值是一个重要的营销概念。营销可以被视为对顾客价值的识别、创造、传播、传递和监督。供应品如果能够给目标购买者带来价值和满意，它就会成功。顾客会在不同的产品中选择他们认为可以带来最大价值的产品。**价值**（value）反映了顾客对有形和无形利益以及成本的认知。价值可以被看作由质量、服务和价格构成，后三者也称为顾客价值三元素。价值随着质量和服务水平的提高而上升，随着价格的上升而下降，当然其他要素也可能发挥重要作用。**满意**（satisfaction）反映了一个人根据对产品的认知性能或效果与其预期的对比之后得出的判断。



□ 营销渠道

为了接触目标市场，营销者使用了三种不同的营销渠道：信息沟通渠道、分销渠道和服务渠道。在为产品选择这三种渠道的最佳组合时，营销者明显面临设计上的一个难题。信息沟通渠道（communication channels）向目标顾客发送信息，并从顾客那里接收信息。这个渠道包括报纸、杂志、广播、电视、邮件、电话、广告牌、海报、传单、CD、录像带和网络。此外，销售人员的面部表情和衣着、零售店的外观以及其他许多媒介也传递着信息。营销者为了弥补更普遍使用的单向渠道（广告）的不足，正在不断增加对双向交流渠道（电子邮件、免费电话）的使用。

营销者利用分销渠道（distribution channels）向购买者或使用者展示、销售、传递有形的产品或服务。分销渠道包括分销商、批发商、零售商和代理商。营销者还使用服务渠道（service channels）与潜在顾客进行交易。服务渠道包括能够使交易更便利的仓库、运输公司、银行和保险公司。

□ 供应链

营销渠道将营销者和目标购买者联系起来，而供应链描述了从原材料到零部件到交付给最终购买者的最终产品这样一条更长的渠道。供应链代表价值传递系统。每个公司只能占有整个价值链产生的全部价值的一部分。当公司收购竞争对手或者向价值链上下游移动时，它的目标就是获得更高比例的供应链价值。

□ 竞争

竞争包括竞争者——“谁”（所有实际存在的或潜在的直接竞争产品和替代品），以及竞争策略——“如何”。

□ 营销环境

营销环境包括任务环境和大环境。任务环境（task environment）包括产品生产过程、分销过程和促销过程的直接参与者，如公司、供应商、分销商、经销商和目标顾客。原材料供应商和服务供应商都属于供应商。服务供应商包括营销调研公司、广告公司、网站设计公司、银行和保险公司、交通和通信公司等。除分销商和零售商外，还包括代理人、经纪人、制造商代表和其他协助寻找顾客并对顾客进行销售的人。

大环境（broad environment）包括六个方面：人文环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治—法律环境和社会—文化环境。这些环境包含多股力量，对任务环境的参与者具有重要的影响，营销者必须紧密跟踪环境的发展趋势和变化，及时对自己的营销战略进行调整。

营销管理的变迁

营销管理永远在改变。我们可以自信地说："市场已经不是过去的样子了。"营销者必须关注并回应一些重要的演进。请见表 1—1 新的营销现实。

表 1—1　　新的营销现实

主要的社会力量	
1. 网络信息技术	在信息时代有望实现更适合的产出水平、目标更准确的传播以及更适当的定价。
2. 全球化	公司更容易在其他国家进行销售，消费者也更容易从其他国家的营销者那里进行购买。
3. 放松管制	许多国家实行行业开放以鼓励更多的竞争和成长机会。
4. 私有化	许多国家将国有公司的所有权和管理私有化，以提高效率。
5. 竞争加剧	品牌制造商促销成本增加，利润率下降，而且强势的零售商开发了自有品牌。许多强大的品牌扩展到相关的产品类别中。
6. 产业融合	数字技术的变化加速了这一巨大的融合。
7. 消费者反抗	关于营销和广告的大部分调研报告说明消费者持否定的观点，他们表示会拒绝购买他们认为过度营销的产品。
8. 零售转型	小零售商难以与强大的零售巨头和"类别杀手"相抗衡。所以，"体验性"的娱乐店铺应运而生。
9. 非中介化	纯粹的网上公司以及有店铺和无店铺经营结合的零售商。
新的消费者能力	
1. 购买能力的大幅提升	在互联网上，买方只需轻点鼠标就可对比竞争者的价格和产品功能。他们也可以进行反拍卖，让卖方互相竞争来抢夺生意。
2. 可选的商品和服务的种类更多	可以在网上从世界上任何地方购买商品，摆脱了本土商品的限制，通过向其他价格低的国家订货来节省成本。
3. 基本上对于任何的事情都有大量的相关信息	在信息时代有望实现更适合的产出水平、目标更准确的传播以及更适当的定价。
4. 协商、制定和接受订单更容易	买方可以一天 24 小时、一周 7 天在家、在办公室或通过手机下订单，并可以很快收到商品。
5. 有能力比较有关产品和服务的信息	35%首次购买汽车的年轻人将互联网作为他们最重要的购买参考。
6. 对同代人和公众意见的影响更大	利用诸如 MySpace 等社会媒体，互联网促进了人际交流，并且让互联网用户可以自己编制内容。

续前表

新的公司能力	
1. 使用互联网	将互联网作为一个有力的信息和销售渠道。
2. 进行新的营销研究	通过多种其他方式，如互联网焦点小组座谈，来收集更完整和更丰富的信息。
3. 加速内部交流	员工可以彼此询问，寻求建议，从公司的主计算机上下载或者上传需要的信息。
4. 加速外部沟通	类似地，外部沟通现在更容易。
5. 许可营销	例如，英国超市巨头乐购，通过使用俱乐部会员卡的数据来依照个体消费者的特征提供商品，正在超越它的竞争对手桑斯博里公司（Sainsbury）。
6. 移动营销	随着手机用户的增加，公司可以有效地向这些用户营销它们的产品和服务。
7. 生产有个体差异的商品	例如，M&M公司的糖果上标有顾客的姓名。
8. 增进采购、招聘和培训人才及内部和外部的沟通	在网上招聘新员工；利用网络开展产品知识培训。
9. 节省大量成本	通过使用互联网，公司可以提高物流和运营效率，降低成本，同时提高准确性和服务质量。

资料来源：Adam Lashinsky, "Shoutout in Gadget Land," *Fortune*, November 10, 2003, 77 - 86; "2005 Marketing Receptivity Survey," Yankelovich Partners, Inc., April 18, 2005; David Kiley, "Advertisers, Start Your Engines," *BusinessWeek*, March 6, 2006, 26; Laura Mazur, "Personal Touch is Now Crucial to Growing Profits," *Marketing*, November 27, 2003, 18.

□ 转型营销

动态营销（dynamic marketing）强调营销管理本质上是由增长驱动的，必须依据环境而变化和调整（见图1—3）。转型营销（transformation Marketing）是指营销管理顺应变化的整体性提升，调整自身的状态不断提升其营销阶段，以实现营销管理更高的效能（effectiveness）和效率（efficiency），见图1—4。

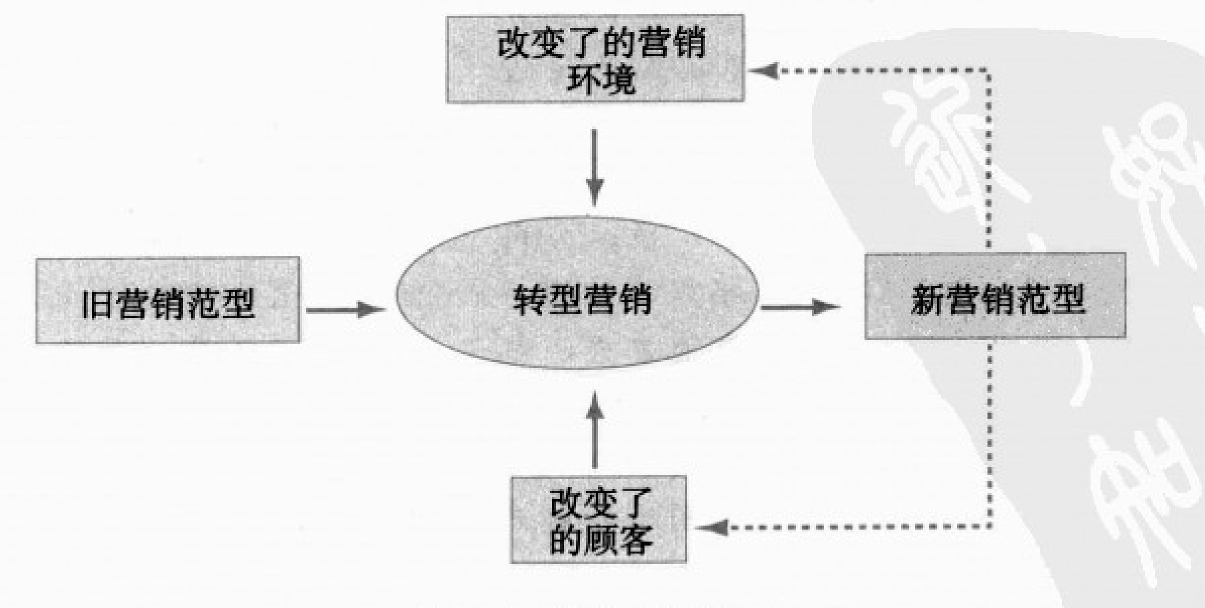
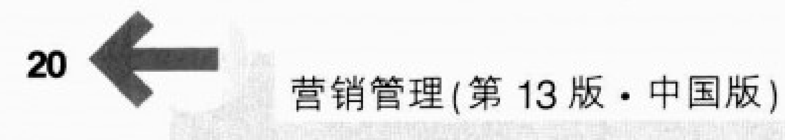


图1—3 动态营销管理



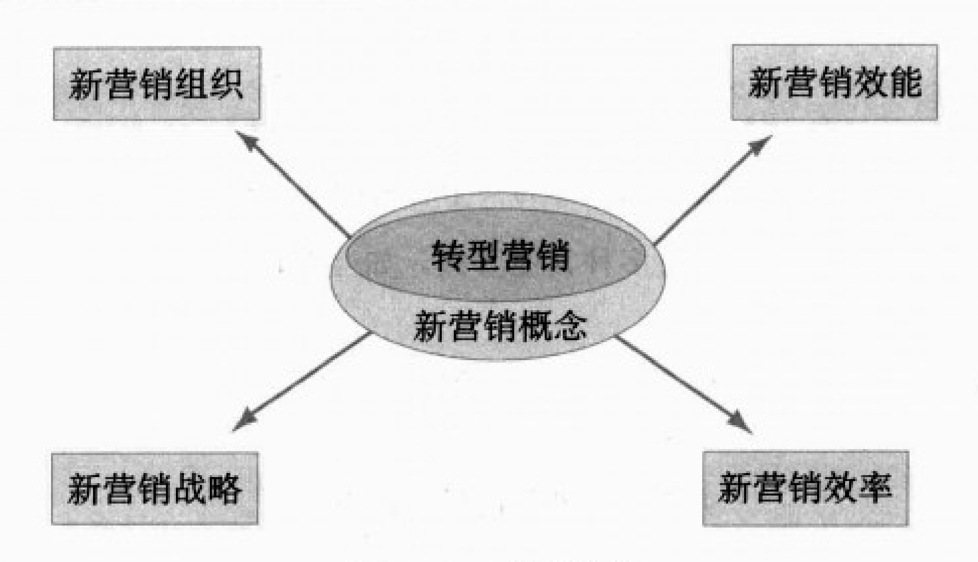


图 1—4 转型营销

对中国和其他发展中国家的公司而言，转型营销十分重要。因为它们从营销的初级阶段起步，面对一系列新的问题和挑战，包括如何适应市场化和全球化的历史进程；如何不断学习提升营销的水准和采用新的模式；如何更有效地与跨国公司等开放市场中的竞争者争夺市场[32]；如何从无到有地创建品牌。[33]

对于跨国公司和发达国家的公司，转型营销意味着思考如何更好地适应如中国市场等新兴的市场，在全球营销中有效地调整本土化营销，以及适应新的竞争环境和创新。以进入中国市场为例，中国市场的特殊性不仅来自文化的差异，也来自制度的差异。[34]也就是说，既要从跨文化的角度，也要从中国经济转型的制度角度才能够更好地回答和解决营销问题。以中国营销近二三十年的进程为例[35]，中国市场环境转型经历了不同的时期：计划经济—有计划的商品经济—中国特色的市场经济—加入 WTO 之后融入全球的中国经济。[36]

营销在中国 安利在中国的两次转型

不管法规要求如何，我们都有信心调整以达到它的要求，正如我们在中国所经历的。中国是有特殊国情的一个市场，我们会加以尊重。我们不怕更多的变更和改变。

——安利公司（Amway）全球总裁狄克·狄维士（Dick Devos）

安利公司 1959 年创立于美国，是世界知名的日用消费品生产商及销售商，业务遍及 80 多个国家和地区，营销人员超过 300 万人。2002 年，安利在全美 500 家最大私营企业中排名第 27 位；在 50 大家居与个人用品制造企业中排名第 4 位；公司总资产达 380 亿美元。近 50 年来，直销一直被安利公司看作最有效的营销方式，然而，当安利公司兴冲冲地将其直销模式导入中国的时候，却遭遇了前所未有的尴尬。

安利公司自 1992 年进入中国市场就开始引入“多层次直销”。当时，中国市场正处于从计划经济向社会主义市场经济的转型中，随着安利直销业务的发展，各种非法传销同时混入市场，扰乱了市场秩序。1998 年 4 月，中国国务院颁布了禁止传销经营活动的通知，安利全球统一的营销模式在中国市场受挫，其巨大的知名度甚至成为非法传销的代名词。作为一个有 40 年直销文化传统的公司，在“保持传统，离开中国”还是“改变自己，适应中国”的痛苦抉择中，安利作出重大决策：根据中国当时特殊的市场背景与特点，对经营模式实施转型，即海外安利和中国安利采取不同的营销模式。1998 年 7 月，安利（中国）以“店铺＋推销人员”的新方式重张

开业。它把原来分布在全国的20多家分公司改造为第一批店铺，并陆续进行扩充；所有产品进入店铺并实行明码标价，由消费者自行选购，杜绝推销员自行定价带来的问题；通过考试将部分推销人员变为安利的合约雇员，营销人员的收入均从公司获得，推销员之间不再存在上下线关系。安利（中国）在传销被禁止后，销售立刻狂跌。1998年，安利（中国）的销售额只有3.2亿元；然而从1999年开始，安利（中国）的业绩开始上升，而且一路狂升，增至1999年的6.4亿元。至2001年，营业额已达48亿元，2002年更上升至60亿元，在2004年达到了历史性的170亿元，安利的转型获得了成功。

2005年9月，中国国务院颁布《直销管理条例》和《禁止传销条例》，允许在中国市场进行直销，但在允许直销的同时禁止传销。这对安利既是好消息也是坏消息，意味着安利能回到直销，但要取得在中国的直销资格，就要放弃其海外的"多层次"模式，转而建立中国式的直销新业务模式。由此带来安利（中国）的第二次转型。

安利再次选择了适应中国环境，并于2006年12月获得中国商务部颁发的直销牌照。安利（中国）因此要推出全新业务制度和全新员工制度，在奖金拨付比例、产品定价、计酬制度等方面都要作出调整。安利新业务模式的重点是：构建完善的教育培训体系、推出全新的营销员工制度及广设服务网点。例如，安利新的直销模式中，禁止团队计酬；设置了直销员、营销员工和服务网点负责人三种员工身份；妥善安排未获直销经营许可的地区的直销员。

[讨论题]

1. 安利在中国为什么要两次转变基本经营方式？

2. 讨论：跨国公司进入新市场的策略，应该是适应本土为先还是坚持全球做法为先？

资料来源：卢泰宏：《安利进入中国——营销模式大转型》，转引自卢泰宏主编：《跨国公司行销中国——策略篇》，92～107页，香港，经济日报出版社，2002；王玮冰：《安利改良实验》，载《IT经理世界》，2004（6）；王晶：《美国安利在中国市场销售情况分析》，载《中国经营报》，2005-09-26；朗泰晨：《直销及其在中国的发展前景——以安利为例》，载《商业研究》，2002（11）；《安利经营模式的两次转型》，www.icxo.com，2005-10。

促使营销管理转型的变化主要包括市场环境和顾客两大方面。市场环境和顾客的变化又引发新的竞争环境，商业模式和营销模式的创新不断刺激并推动营销的转型。

其中，21世纪不断变化的市场环境尤其反映在三个方面：市场化的进程（如中国等经济转型国家）[37]，全球化的进程，以及IT技术和互联网对市场的全面影响。21世纪，顾客的变化源于多元消费价值和消费文化，这特别表现在新的网络一代身上。例如，中国称之为"独生代"（Only-Child Generation，OCG）或"80后"（指20世纪80年代及其后出生的一代）的消费群，与前几代人的消费价值和消费行为相比，有很大的变化。[38]

根据营销管理随着营销实践发展的演进阶段，转型营销可以分为以下四种基本的范型（pattern）或阶段，见表1—2。四种范型的主要区别在于营销管理的驱动力不同。普拉哈拉德和拉马斯瓦米（Prahalad and Ramaswamy，2004）曾从营销演进的角度，提出与此相关的营销三个发展阶段的观点。[39]请参阅本书附录"营销管理的演进"。

表 1—2　　转型营销的四种范型

范型	营销类型	利润来源
交易驱动	交易营销	通过新顾客获利
关系驱动	关系营销	通过顾客满意获利
价值驱动	价值营销	通过价值界定（视野）、价值创造（创新）和价值传递（敏捷）获利
价值网驱动	互联网营销，价值网营销，体验营销	通过互联网、网络效率、合作成长和双赢获利

资料来源：Parts from Prahalad and Ramaswamy 2004. C. K. Prahalad and Venkatram Ramaswamy. *Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press Books, January 2004.

范型 1——交易驱动

这一阶段的营销管理以交易为中心，以销售活动为主，追求销售额增长，关注的是新顾客。这一阶段代表性的营销组织是销售部。

范型 2——关系驱动

这一阶段的营销管理以顾客关系（customer relationship）为中心。追求留住顾客、多次成交和更持续的生意关系，最关注的是顾客满意度（CS）。关系营销和服务营销成为主流。这一阶段代表性的营销组织是以顾客关系为核心的市场部。

范型 3——价值驱动

这一阶段的营销管理以基于顾客的品牌价值（brand value）为中心。追求获得更高的顾客资产（customer equity）和品牌资产（brand equity）。价值营销和品牌营销是其主流，需要在洞察顾客价值方面深入挖掘。近几年，菲利普·科特勒等人（2003）提出的"水平营销"（lateral marketing）[40]，以及W·钱·金和 R. 莫博涅（W. Chan Kim and R. Mauborgne, 2005）提出的"蓝海战略"（Blue Ocean Strategy）[41]，都反映了这一方向和趋势。这一阶段代表性的营销组织是品牌知识和品牌管理部，如宝洁公司的"品牌知识和品牌管理部"。

范型 4——价值网驱动

这一阶段的营销管理以网络和价值网络（value network）为中心。关注利用外部资源的引入和网络效应（network efficiency）来增强营销管理的效能和效率。价值网驱动的营销包括两个分支：其一，21 世纪互联网的普及使营销管理发生了革命性的变化，互联网实质是基于 IT 的价值网，以互联网驱动（internet-driven）带来了互联网营销的新天地。其二，合作共赢的竞争战略创造出新的商业和营销模式——合作驱动（cooperation-driven）。[42]以顾客价值为中心的合作网络突破了单一公司的资源局限，建立起跨公司、跨行业的联盟，从而争取到共同分享的更大的顾客资产和市场。顾客体验在网络环境中发挥着重大的作用。[43]这种价值网络不仅运用在营销渠道之中（如本书第 13 章提及的渠道的价值网络），而且可广义应用在营销管理的各个方面。[44]在这一阶段，

互联网营销、价值网营销和体验营销是其主流。营销战略创新部门将起主导作用。

通用汽车 2006年8月，通用汽车公司旗下的悍马（Hummer）与麦当劳联合，在麦当劳开心乐园餐中展示悍马的微型玩具车，这是汽车厂商第一次直接向食品企业提供玩具车模。同时，通用汽车公司建立网站Hummerkids.com，网上为儿童设有多款游戏，还可为悍马H3车模涂颜色等。悍马面向儿童的授权商品（从儿童电动车到儿童帐篷等）的总量不断增加。[45]

在上述转型营销的划分中，我们采用了营销管理的“范型”一词。范型（或阶段）反映了营销管理的综合层次、阶段和状态。不同的范型会对应不同的营销效能和营销效率，我们将在本书第18章“转型营销的管理”中，讨论如何测量营销效能和营销效率以及如何评估营销范型等内容。

□ 营销管理的任务

科特勒总结了营销的对与错，见表1—3。

表1—3 营销的对与错

营销十宗罪	营销十诫
1. 公司不是完全市场导向和由顾客驱动的。	1. 公司细分市场，选择最好的市场细分，并在选择的细分市场上建立强大的定位。
2. 公司并未完全理解目标顾客。	2. 公司描绘其顾客的需求、认知、偏好和行为，并动员其利益攸关者专注于服务和满足顾客。
3. 公司需要更好地界定和监测竞争者。	3. 公司了解主要的竞争者及它们的优势和劣势。
4. 公司没有正确地管理同其利益攸关者的关系。	4. 公司同利益攸关者建立伙伴关系，并慷慨地回报它们。
5. 公司不擅长发现新的机会。	5. 公司开发系统来识别、排序机会，并选择最佳的机会。
6. 公司的营销规划和规划过程有缺陷。	6. 公司通过管理一个营销规划系统，可以制定富有洞察力的长期和短期规划。
7. 公司的产品和服务政策需要联系更紧密。	7. 公司强力控制其产品和服务组合。
8. 公司的品牌建立和沟通技巧薄弱。	8. 公司通过使用最低成本的沟通和促销工具建立强大的品牌。
9. 公司组织不良，导致不能进行有效果和有效率的营销。	9. 公司在各部门之间建立营销领导力和团队精神。
10. 公司没有最大限度地使用科技。	10. 公司不断增加使用能为其获得市场竞争优势的技术。

资料来源：Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins*, Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2004.

营销经理必须完成下列任务：

- **制定营销战略和规划。**首要任务是识别组织在特定的市场经验和核心竞

争力条件下的潜在长期机会。第2章详细讨论了这一过程。

● **培养营销洞察力**。通过监控营销环境和评估购买者需求和行为以及进行实际与潜在市场的营销调研，了解组织内外正在发生什么。第3章探讨了市场、市场需求和市场环境。第5章和第6章讨论了消费者和企业市场分析。

● **管理顾客价值**。决定如何为选定的目标市场创造最佳的价值，并与消费者和企业顾客建立强大的获利性的长期关系，这将在第4章讨论。

● **选择价值**。接下来识别主要的市场细分，评估每个细分市场并选定组织能够最有效地进行服务的那些市场。第7章研究细分市场和目标市场选择。第8章解释了如何选定并传播适合的定位，以及如何处理竞争情况。

● **培育强大的品牌**。了解品牌的优劣势，顾客看到品牌会联想到什么，以及如何衡量和管理品牌资产，这是第9章的主题。

● **提供价值**。产品是营销项目的核心结果，包括关于产品质量、设计、性能和包装等的决策。产品战略的介绍见第10章。正如第11章所述，营销者可能会将服务设计为营销供应品的一部分。此外，如第12章所述，定价也是一个关键因素。

● **传递价值**。确定如何通过识别、招募以及与零售商、批发商和实体分销企业等营销中间商结盟，将价值传递给目标市场。第13章介绍价值网络和渠道。第14章介绍零售、批发和物流。

● **传播价值**。将供应品中蕴涵的价值通过通知、劝说和提醒等方式，将关于公司品牌的营销传播活动传递给目标市场。第15章讨论了整合营销传播的设计和管理；第16章探讨了广告和销售促销等大众传播；第17章则考察了直复营销和人员销售等人员传播。

● **创造长期增长和价值**。从长期的角度考察产品、品牌以及应如何提高利润。公司应该建立能进行营销改进的营销组织。因此，必须考虑动态管理——转型营销（见第18章）。今日的营销管理必须考虑多变的新科技和全球性的机会和挑战（见第19章）。

小　结

1. 从管理的角度来看，营销是计划和执行有关商品、服务和创意的观念、定价、促销和分销的过程，以创造符合个人和组织目标的交换。营销管理既是艺术，也是科学，它选择目标市场，并通过创造、传递和沟通卓越的顾客价值来获得、保持与增加顾客。

2. 营销者应有管理需求的技能：他们寻求影响需求的水平、时机和因素。营销者的活动涉及十大对象：商品、服务、事件、体验、个人、地点、财产权、组织、信息和理念。他们也可以在四种不同的市场中发挥作用：消费者市场、企业市场、全球市场、非牟利和政府市场。

3. 组织可以在下列五种相互竞争的观念中选择一种进行经营：生产导向、产品导向、销售导向、营销导向和全方位营销导向。前三种目前应用有限。

4. 全方位营销的概念以对营销项目、过程和活动的开发、设计及实施的范围和相关关系的了解为基础。全方位营销认为"所有事物都与营销相关"，因此需要有一种广泛的、整合的观念。它的四个组成部分是：关系营销、整合营销、内部营销和社会营销。

5. 今日的企业面对许多挑战和机会，包括全球化、科技进步和撤销管制。它们要改变营销实施的最基础的方式来应对这些变

化。近年来，随着企业追求卓越的营销，营销管理发生了很多变化。

6. 转型营销强调营销管理应该顺应环境的变化，调整自身的状态不断提升其营销阶段，以实现营销管理更高的效能和效率。转型营销可以被分成四种主要的营销范型：交易驱动、关系驱动、价值驱动和价值网驱动。

7. 成功的营销管理必须完成下列任务：制定营销战略和计划，与顾客保持联系，培育强大的品牌，打造市场供应品，传递和传播价值，捕捉营销洞察力和表现，实现长期增长和价值。

案 例

可口可乐

可口可乐（Coca-Cola）是历史上最广为人知的品牌。每天，世界上有200多个国家的人消费掉12亿瓶8盎司装的可乐。

21世纪的营销意味着需要在长期营销原则与创新方法上保持平衡。成立于1883年的可口可乐公司成功地使这个品牌延续了100多年。2005年，有史以来首次使其全球销售量突破200亿箱。这一年其销售总收入为231亿美元，比2004年增长6%，全年利润额达到48.7亿美元。

可口可乐的第一任主席阿沙·坎德勒（Asa Candler）制定了许多现在被公司确立为原则的营销策略。为了赢得新的消费者，他印刷了可以免费第一次品尝可口可乐的赠券。为了建立品牌认知，他发放给卖这种饮料的药剂师带有可口可乐标识的钟表、日历和称重器。19世纪90年代，他雇用了第一位明星作为公司代言人——音乐厅的演员希尔达·克拉克（Hilda Clark）。

在大众市场电视节目的黄金时段，可口可乐播放时长30秒的广告。它的经典广告“我想请全世界喝瓶可口可乐”和“坏蛋乔·格林”被《广告时代》（*Advertising Age*）评选为最优秀的广告。

可口可乐也向海外扩张。在第二次世界大战期间，当军队将可乐运给在欧洲和亚洲的美国士兵时，可口可乐将它的形象定位为“美国人的饮料”。但是，随着时间的流逝，可口可乐认识到它需要在其他国家有更多本地化的感觉。因此，尽管它仍在世界上使用其标志性的红色和白色波纹和文字，但公司在不同的国家使用不同的广告机构以使它变得更加本地化。例如，在“坏蛋乔·格林”的广告当中启用了当地著名的体育明星和球星。同样，在西班牙的可口可乐广告中，公司将可乐和酒混合，表现了这个国家的可口可乐饮用方式。

可口可乐在不同国家使用不同的口味搭配。在亚特兰大博物馆参观的人可以品尝到这些饮料——从中国的西瓜味醒目、意大利的苦涩草药苏打到南美的活力姜汁苏打。2004年，可口可乐在日本开发了一种啤酒口味的碳酸饮料。2006年9月，可口可乐在加拿大多伦多宣布将推出“远岸”（Far Coast）品牌咖啡和茶的新品计划。

现在，可口可乐在美国之外的市场获得其2/3的利润。世界上没有可口可乐的地区只剩下缅甸、古巴和叙利亚。在其他任何地方，包括巴基斯坦、柬埔寨、利比亚、津巴布韦和哥伦比亚，可口可乐都是深受消费者喜爱的产品。实际上，这个品牌如此强大，以至于“9·11事件”和其后的反美情绪也没有影响其销售量。可口可乐的品牌价值实际上从2001年8月的689.5亿美元增长到2003年8月的740.5亿美元。（相比之下，其竞争者百事可乐的品牌价值仅有117.8亿美元。）可口可乐仍然是世界第一的品牌，2007年，可口可乐以653亿美元的品牌价值再次荣登《商业周刊》（*Business Week*）全球品牌榜首位。2008年，可口可乐品牌价值全球第一，为667亿美元，百事可乐品牌价值全球第26

位，为132亿美元。

尽管有着优势地位，可口可乐仍必须继续发展它的市场。例如，因为传媒的分化和类似TiVO设备等的使用，广告的有效性在下降。20世纪60年代能够覆盖70%美国公众的广告，在2004年只能覆盖15%。因此，可口可乐将花在电视上的钱大量转向更具体验性的行为。例如，它在商店中专门划出可口可乐红色休闲地带。这些休闲地带提供单独的音乐视频和视频游戏，并且从一个透明的可口可乐机器中卖可乐。在英国，可口可乐公司的mycokemusic.com网站允许浏览者下载25万多首歌曲。

可口可乐的CMO克里斯·洛（Chris Lowe）如此解释公司保持领先的原因："永远不背离品牌的核心价值，但你可以更新那些价值并使其延续。如果你不能与时俱进，你就将老化。"他同时如此描述一个新的广告活动产生过程："当你想推出一个传播计划，要先经消费者检验它的可行性和共鸣性。然后，你抓住核心价值的含义并用广告生动地表现出来。随后，让消费者再次检验。"

可口可乐最近的营销变动的结果尚未可知。但2003年，可口可乐总裁道格拉斯·萨夫特（Douglas Saft）告诉投资者，可口可乐公司毫无疑问地拥有世界上最强大和覆盖面最广的分销系统。随着可口可乐成为外太空的第一种苏打饮料，它的扩展突破了天空的限制。

[讨论题]

1. 可口可乐公司的主要成功因素有哪些？

2. 可口可乐公司的弱点是什么？它该注意哪些问题？

3. 你可给高级营销执行人员什么建议？在营销时他们一定要做的是什么？

资料来源：www.coca-cola.com；Dean Faust, "Coke: Wooing the TiVo Generation," *Business Week*, March 1, 2004, 77 (2); Paul Klebnikov, "Coke's Sinful World," *Forbes*, December 22, 2003, 86; "Coca-Cola Japan to Debut Beer-flavored Soda Nest Month," *AsiaPulse News*, February 13, 2004; "How Coke Moulded Our View of Santa Claus to Fuel Winter Sales," *Marketing*, December 18, 2003; "The Top 100 Brands," *Business Week*, August 4, 2003; Fara Warner, "Chris Lowe Time to Get Real," *Fast Company*, April 2003; The 100 Top Brands, *Business Week*, August 6, 2007, 59-64；《饮料巨头"两乐"比全球业绩　中国市场功不可没》，海顺证券咨询网，www.haishun.com.cn，2006-02-13；张晋：《可口可乐进军咖啡和茶市场　推出新品"远岸"》，北方网，www.enorth.com.cn，2006-09-04；《全球最佳品牌100强排行榜》，载《商业周刊》，2008-09-19。

【注释】

[1] www.google.com; Julie Schlosser, Google, *Fortune*, October 31, 2005, 168-169; Jefferson Graham, "Google's Profit Sails Past Expectations," *USA Today*, October 21, 2005, 1B; Catherine P. Taylor, "Google Flex," *Adweek*, March 20, 2006, cover story; Richard Karpinski, "Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value," *Advertising Age*, April 24, 2006, S2; Danny Gorog, "Survival Guide," *Herald Sun*, March 29, 2006, C2; "The world's top brands", *Business Week*, July 27, 2006; *Business Week*, July, 2007.

[2] The Conference Board, "The CEO Challenge 2006-Top Ten Challenges," *Research Report* R-1380-05-RR, 2006.

[3] American Marketing Association, 2004.

[4] Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), 64-65.

[5] Philip Kotler, "Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences," *The Futurist* (October 1984): 7-13; B. Joseph Pine II and James Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999); Bernd Schmitt, *Experience Marketing* (New York: Free Press, 1999).

[6] Irving J. Rein, Philip Kotler, Michael Hamlin, and Martin Stoller, *High Visibility*, 3rd ed. (McGraw-Hill, 2006).

[7] Philip Kotler, Irving J. Rein, and Donald Haider, *Mar-*

keting Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations (New York: Free Press, 1993); and Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations* (London: Financial Times Prentice-Hall, 1999).

[8] Michael McCarthy, "Vegas Goes Back to Naughty Roots," *USA Today*, April 11, 2005; Julie Dunn, "Vegas Hopes for Payoff with Denverites," *Denver Post*, June 16, 2005; John M. Broder, "The Pied Piper of Las Vegas Seems to Have Perfect Pitch," *New York Times*, June 4, 2004.

[9] Carl Shapiro and Hal R. Varian, "Versioning: The Smart Way to Sell Information," *Harvard Business Review* (November-December 1998): 106 - 114.

[10] John R. Brandt, "Dare to Be Different," *Chief Executive*, May 2003, 34 - 38.

[11] Paige Albiniak, "A Sober Success Story," *Broadcasting & Cable*, March 28, 2005, 60.

[12] Jeffrey Rayport and John Sviokla, "Managing in the Marketspace," *Harvard Business Review* (November-December 1994): 141 - 150. Also see their "Exploring the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review* (November-December 1995): 75 - 85.

[13] Mohan Sawhney, *Seven Steps to Nirvana* (New York: McGraw-Hill, 2001).

[14] Gerry Khermouch, "Breaking into the Name Game," *BusinessWeek*, April 7, 2003, 54; Anonymous, "China's Challenge," *Marketing Week*, October 2, 2003,22 - 24.

[15] Bruce I. Newman, ed., *Handbook of Political Marketing* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999); Bruce I. Newman, *The Mass Marketing of Politics* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999).

[16] John B. McKitterick, "What Is the Marketing Management Concept?" In Frank M. Bass ed. *The Frontiers of Marketing Thought and Action* (Chicago: American Marketing Association, 1957): 71 - 82; Fred J. Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life," *The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (Marketing series, no. 99) (New York: American Management Association, 1957): 3 - 5; Robert J. Keith, "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing* (January 1960): 35 - 38.

[17] Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review* (July-August 1960): 50.

[18] Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing* (April 1990): 1 - 18; John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* (October 1990): 20 - 35; Rohit Deshpande and John U. Farley, "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market-Focused Management* 2 (1998): 213 - 232.

[19] John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan, "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), September 2004, 334 - 347. See also, Ken Matsuno and John T. Mentzer, "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship," *Journal on Marketing* (October 2000): 1 - 16.

[20] Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999); Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne, and David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together* (Oxford, U.K.: Butterworth-Heinemann, 1991).

[21] James C. Anderson, Hakan Hakansson, and Jan Johanson, "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing* (October 15, 1994): 1 - 15.

[22] Laura Mazur, "Personal Touch Is Now Crucial to Growing Profits," *Marketing*, November 27, 2003, 18.

[23] Neil H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, 4 (June 1964): 2 - 7. For another framework, see George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58, no. 4 (October 1994): 37 - 52.

[24] E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14th

ed. (Homewood, IL: McGraw-Hill Irwin, 2002).

[25] Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passé; C-Words Take Over," *Advertising Age*, October 1, 1990, 26.

[26] Chekitan S. Dev and Don E. Schultz, "A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century," *Marketing Management* 14 (January/February 2005).

[27] Christian Homburg, John P. Workman Jr., and Harley Krohmen, "Marketing's Influence Within the Firm," *Journal of Marketing* (January 1999): 1-15.

[28] Robert Shaw and David Merrick, *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* (London, UK: Pearson Education, 2005).

[29] Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World Class Companies Profit from Passion* (Wharton School Publishing, 2007).

[30] John Ehernfield, "Feeding the Beast," *Fast Company*, December 2006/January 2007, 41-43; "McDonald's Corp.'s Poultry Suppliers in the United States and Europe Have Ceased Using Human Antibiotics as Growth Promoters in Chickens, the Company Said," *Nation's Restaurant News Daily News Fax*, January 14, 2005, 1; William Greider, "Victory at McDonald's," *The Nation*, August 18, 2003; 如果要开发一个战略性的公司社会责任项目, see Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006, 78-92。

[31] Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: John Wiley & Sons, 1999); Richard Earle, *The Art of Cause Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC, 2000).

[32] Niraj Dawar and Tony Frost, "Competing with GIANTS—Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets," *Harvard Business Review*, Mar/Apr 1999, Vol. 77 (2): 119-129;

[33] 卢泰宏:《中国品牌建设的五个基本缺陷》,载《北大商业评论》,2006 (12)。

[34] 卢泰宏:《解读中国营销》,34～39页,北京,中国社会科学出版社,2004。

[35] 卢泰宏:《中国营销25年回顾》,摘自何佳讯、卢泰宏:《中国营销25年(1979—2003)》,8～14页,北京,华夏出版社,2004。

[36] 何佳讯、卢泰宏:《中国营销25年(1979—2003)》,2～10页,北京,华夏出版社,2004。

[37] "How Firms Integrate Nonmarket Strategy with Market Strategy-Evidence from Mainland of China," *Journal of American Academy of Business*, 2006.

[38] 卢泰宏:《中国独生代消费》,摘自卢泰宏:《中国消费者行为报告》,380～388页,北京,中国社会科学出版社,2005。

[39] C. K. Prahalad and Venkatram Ramaswamy, *Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press Books, Jan2004; D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," in *Handbook of Marketing*, edited by Barton A. Weitz and Robin Wensley, 2002, London: Sage Publications, 39-65.

[40] Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing*, John Wiley&Sons, 2003.

[41] W. Chan Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corp, 2005.

[42] Philip Kotler, Dipak C. Jain, Suvit Maesincee, and Suvit Maesinsee, *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, And Renewal*, Harvard Business School Publishing Corp., 2002, Chapter1.

[43] C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 2004, Vol. 32 Issue 3, 4-9.

[44] Segal, Madhav N, Uma A Segal, and Mary Ann Palmer Niemczycki (1993), "Value Network for Cross-national Marketing Management: A Framework for Analysis and Application," *Journal of Business Research*, *27* (1), 65; Peppard, Joe and Anna Rylander (2006), "From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators," *European Management Journal*, *24* (2/3), 128; Buchel, Bettina and Steffen Raub (2002), "Building knowledge-Creating value networks," *European Management Journal*, 20 (6), 586-596.

[45] Jennifer Saranow, "'This is the Car We Want, Mommy'; Car Makers Direct More Ads At Kids (and Their Parents); A 5-Year-Old's Toy Hummer," *The Wall Street Journal*, November 9, 2006, D1.

做战略上正确的事情要比立即获利更重要。

—— 菲利普·科特勒

第2章 审视营销管理的基础结构

Examining the Infrastructure for Marketing Management

- 营销管理系统
- 营销战略
- 营销信息系统
- 营销情智系统
- 营销调研系统

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 营销管理系统是如何组成的?
2. 如何在组织的不同层次开展战略规划工作?
3. 好的营销研究是如何建构的?
4. 营销者如何利用营销情智系统和营销调研系统改善营销决策?

营销讨论

什么是最佳的营销调研?

观点选择：最佳的营销调研在本质上是定量的 vs. 最佳的营销调研在本质上是定性的。

H & M

2007年4月，国际服装品牌H&M (Hennes & Mauritz) 进入中国市场。在上海，其第一家旗舰店引发热潮，人们经常排到店外。H&M的服装除了新潮、时尚，还比2006年进入中国的飒拉（Zara）品牌要便宜30%～50%。[1]

漫步于纽约城的SOHO精品店，你会发现最新的T恤每件要卖250美元，而到H&M服装店，相同款式的T恤售价只有25美元。H&M公司作为服饰连锁业的巨人已经在全球建立了1 400家门店，并雄心勃勃地计划每年发展100家新店。这家公司55年前成立时只是一家卖服饰的瑞典企业，为什么能达到今天的规模，而其他公司诸如意大利品牌贝纳通（Benetton）却在苦苦挣扎呢？因为H&M有明确的目标和创新的营销规划，并且一直在实行。在H&M的网站上有这样的话："以最合理的价位，为顾客提供质量最优的时尚产品来传递顾客价值。这是我们的业务理念。"没有什么可以比这更简单，但执行该使命需要协调更好的营销活动。例如，H&M平均需要3个月的时间即可把设计理念转化为货架上的产品，用3个星期的时间使其变为最时尚的产品。H&M快速推出产品和低价位销售的秘诀是：

- 减少中间商的数量与生产的外包。
- 大批量的采购。
- 在服装行业中积累的经验。
- 货品市场采购的丰富知识。
- 建立高效率的分销系统。
- 在每个环节的成本优势。

本章首先了解营销管理系统，介绍如何制定正式的营销战略规划。接下来，考虑支持营销决策的信息系统，收集信息、识别趋势与实施调研的程序。

营销管理系统

运用系统的科学思想实现营销管理，是20世纪营销学的主要进展。一般来说，营销者可以运用营销系统服务消费者市场、企业市场、全球性市场、非牟利市场、政府市场或者上述市场的组合。

图2—1的简单营销系统显示了卖方将商品、服务和传播（广告、直接邮件）发送到市场上；作为回报，它们收到了货币和信息（态度、销售数据）。内环显示了商品和服务与货币的交换；外环显示了信息的交换。

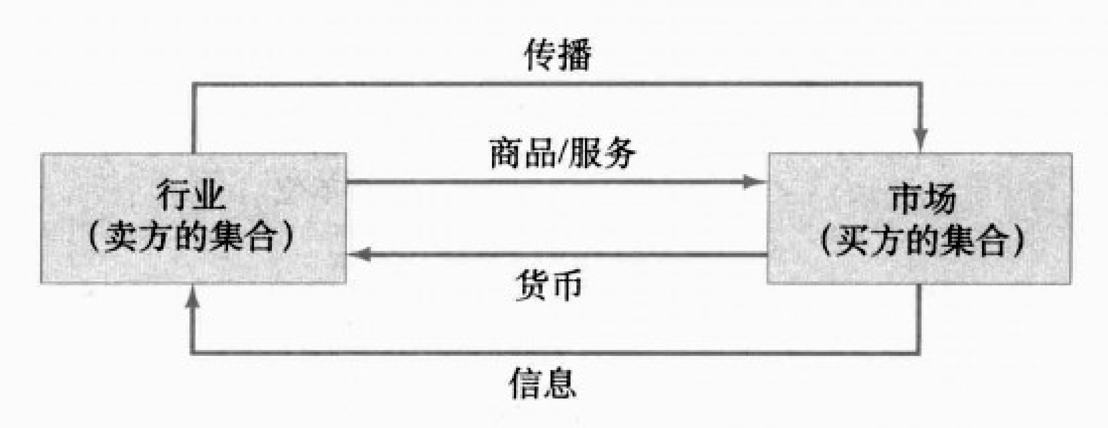


图 2—1 一个简单的营销系统

营销管理系统（MMS）从局部系统发展为整体、多层次的系统。完整的营销管理系统包括：营销哲学系统（marketing philosophy system，MPS），营销战略系统（marketing strategic system，MSS），营销信息系统（marketing information system，MIS），营销整合策略系统（marketing integrated tactic system，MTS）和营销环境系统（marketing environment system，MES），见图 2—2。其中，营销哲学系统解决观念和思维方式的问题，它具有先导的作用，参见第 1 章和第 4 章；营销哲学系统解决适应外部环境方面的问题，将在第 3 章阐述；营销整合策略系统解决有效运用营销策略方面的问题，将在第 10～17 章分别阐述。本章将分析营销战略系统和营销信息系统这两个系统，营销战略系统和支持它的营销信息系统对解决市场问题起关键性的战略作用。

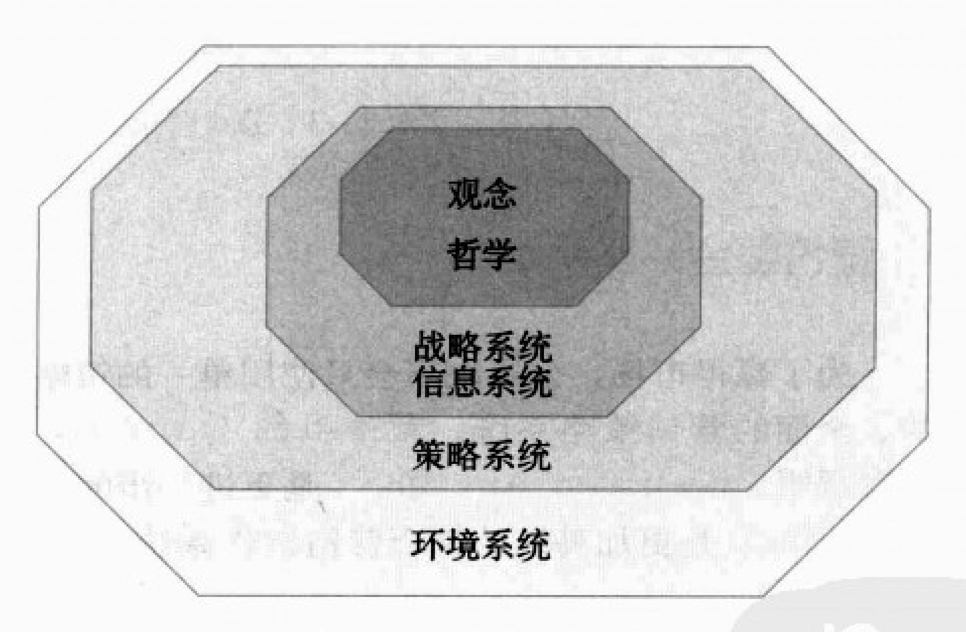


图 2—2 营销管理系统

□ 营销战略系统

图 2—3 整体概括了形成组织营销战略的营销过程和力量。营销规划（marketing plan）是指导和协调营销努力的核心工具。营销规划有两个层次：战略性和策略性。战略性营销规划（strategic marketing plan）基于对最佳市场机会的分析，设定目标市场和公司将会提供的价值。策略性营销规划（tactical marketing plan）详细说明营销策略，包括产品特征、促销、销售规划、定价、销售渠道和服务。

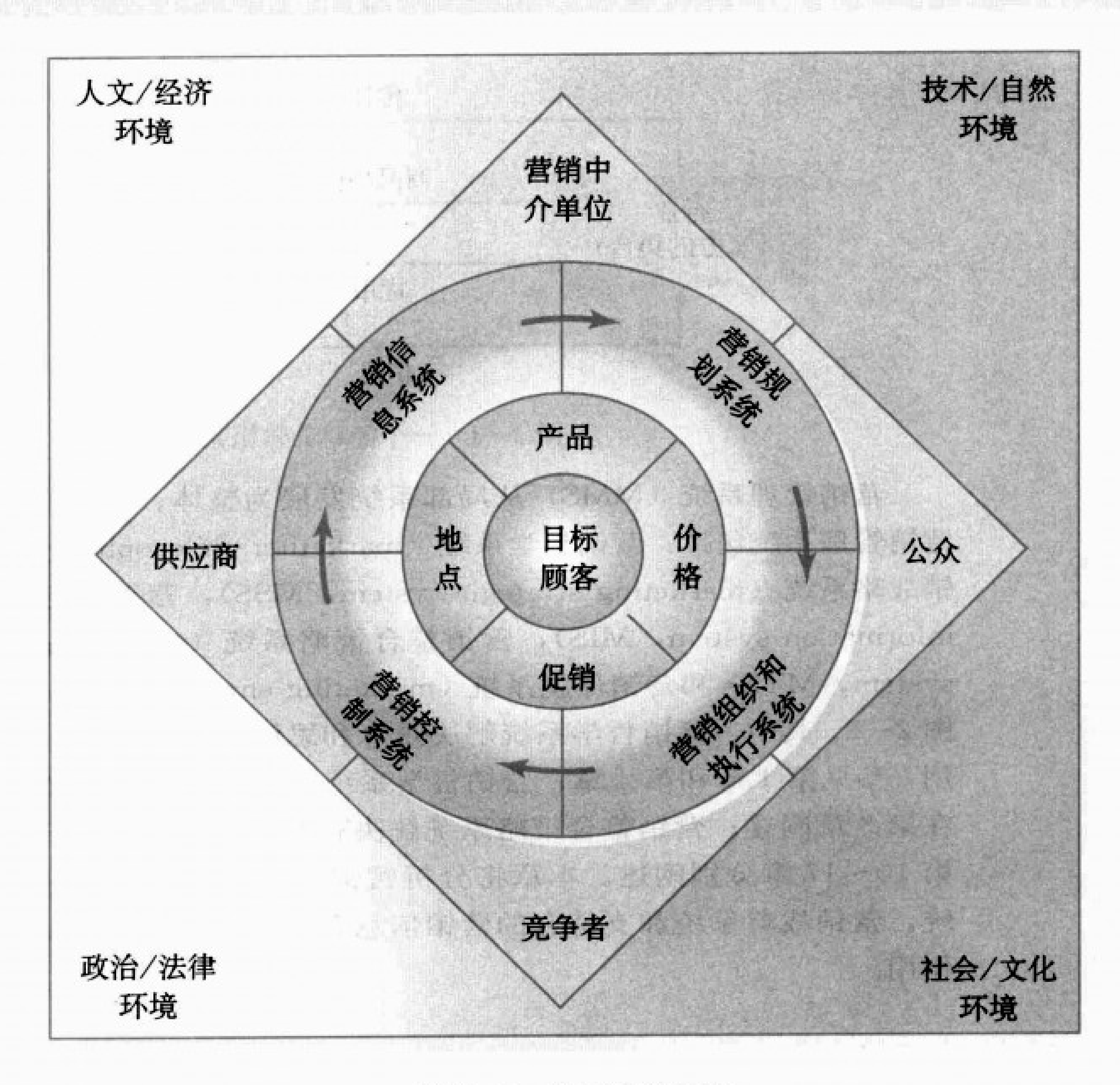


图 2—3　公司营销系统

□ 营销整合策略系统

为了赢得市场，公司决不会只使用单一的策略工具，相反，应该使用整合的、全面的营销策略系统。营销组合（marketing mix）是一种早期的整合，整合营销（integrated marketing）是更进一步的整合，而全方位营销（holistic marketing）是更加高级的整合营销运作系统（参见第 1 章中的全方位营销和整合营销）。

图 2—4 描述了营销组合策略系统。公司提供不同的产品、服务和价格的组合，使用广告、推销、事件和体验、公共关系、直复营销、人员销售等多种沟通组合来接洽贸易渠道和目标顾客。在短期内，公司可以改变它的价格、销售团队的规模、广告费用。然而，新产品开发和分销渠道的调整只能在较长的时间内实现。因此，在短期内，尽管营销组合的决策变量看起来较多，公司却通常较少改变营销组合。

营销战略

公司对每一项业务都要制定一个计划来实现它的长期目标。为了保证选择

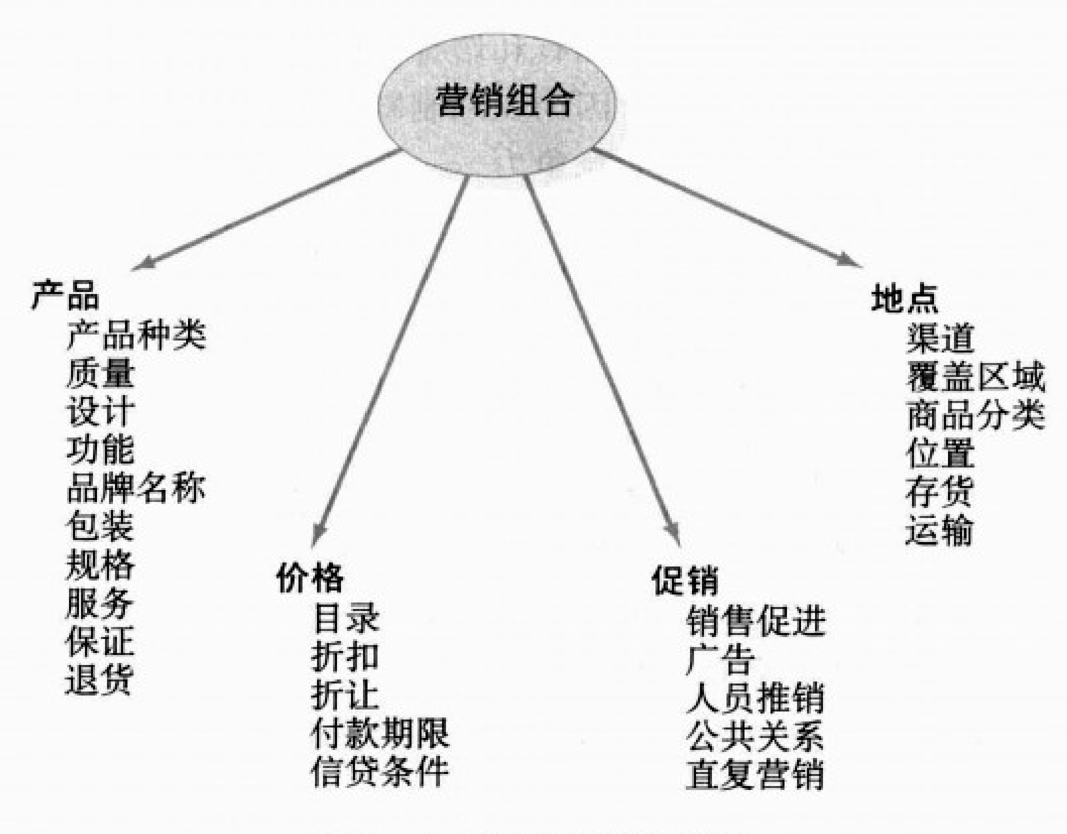


图 2—4　营销组合策略系统

和执行正确的活动，营销者必须在三个关键领域优先考虑战略规划：(1) 将公司的业务以投资组合的方式进行管理；(2) 从考虑市场增长率和公司在市场中的定位和适合度的角度，评估每项业务的优势；(3) 建立一个战略规划。

公司选择、创造、运送和向顾客传递价值的方式取决于四个层次的战略规划：公司层、部门层、业务单位层和产品层。公司总部负责设计指导整个企业的公司战略规划，决定对每个部门分配多少资源以及各个业务的开设和终止。每个部门制定规划，在部门内部，将资金分配到各个业务单位。每个业务单位制定战略规划，使自己具有盈利前景。此外，每个产品层次（产品线和品牌）制定营销规划，以实现市场目标。所有层次的计划均实施之后，管理层将对结果进行监控并在必要时采取矫正措施。完整的战略规划、实施和控制循环见图 2—5。

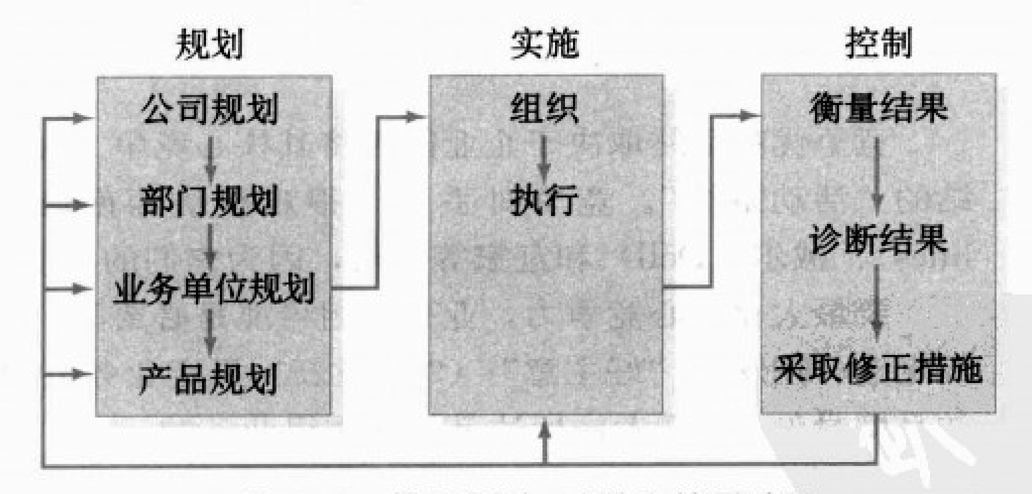


图 2—5　战略规划、实施和控制过程

□ 核心竞争力

传统上，公司拥有并控制其所从事业务的绝大多数资源——劳动力、原料、机器、信息、能源，但如今情况已经发生了变化。现在为了实现更好的质量或更低的成本，许多公司会将非关键资源外包。被外包的资源通常包括清洁服务、景观设计、车队管理甚至信息技术管理。中国已经成为著名的低制造成本国家。

因此，关键在于拥有和培育构成业务核心因素的资源和能力。例如，耐克公司并不自己制鞋，因为亚洲制鞋厂在这项业务上更有竞争力，但是耐克公司开发了它的两项核心竞争力——在鞋的设计和销售规划方面的优势。核心竞争力（core competency）有三个特点：(1) 它是一种具有竞争优势的资源，可以对顾客感知利益作出重要贡献；(2) 它可以应用于多个市场；(3) 竞争对手很难模仿。[2]

具有差异性能力的公司天然地就拥有竞争优势。核心竞争力倾向于涉及特定的技术领域和生产技术的专长，而差异性能力倾向于描述在更广范围的商业过程中所表现的优秀特质。沃顿商学院的乔治·戴（George Day）认为市场驱动型组织具有三种差异性能力：市场感觉、顾客联系和渠道衔接。[3]对于市场感觉，他认为巨大的机会和危险经常都是来自业务边缘的"微弱的信号"。[4]通过三大类问题，他提出了一种系统的方式来开发边缘远见和应用性的工具和战略，以此建立能辨认环境变化的"警觉型组织"。

营销视野 成为警觉型组织

回顾过去

- 我们过去的盲点是什么？
- 其他行业提供了怎样的类比和启发？
- 在行业内谁善于抓住微弱的信号，并对症下药？

审视现在

- 有哪些重要的信号被我们忽视了？
- 反对者、局外人、抱怨者和跳槽者给了我们什么启示？
- 我们周围的顾客和竞争对手真正在想什么？

展望未来

- 未来会有何惊人之事可能会真的伤害或帮助我们？
- 会出现什么可能改变竞争规则的新技术？
- 是否会发生无法想象的局面，可能毁灭我们的公司？

资料来源：George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Boston: Harvard Business School Press, 2006.

竞争优势最终取决于企业能否将其核心竞争力和差异性能力构建成紧密联结的"活动系统"。竞争对手发现很难模仿西南航空公司（Southwest Airlines）、戴尔（Dell）和宜家等公司，因为它们的活动系统无法复制。

要最大化核心竞争力，业务重组可能是必要的。有三个步骤：(1)（重新）界定业务理念或"好主意"；(2)（重新）界定业务范围；(3)（重新）定位公司的品牌身份。下面考虑柯达是如何重组业务的。

柯达　随着数码时代的到来，消费者开始能够使用个人计算机来存储、共享和打印照片，在存储和互联网在线两个方面，柯达公司面对比以往任何时候都多的竞争。曾经在道琼斯工业股平均指数中占据一席之地70年之久的柯达公司，2004年被从道琼斯工业股平均指数中剔除，从此开始了艰难的转型（转身）过程。柯达从扩大其数码相机、打印机和其他设备生产线开始起步，同时在利润丰厚的医疗成像市场上增加其占有率。但是，转型充满了挑战。2006年夏天，柯达公司宣布，将其数码相机业务外包生产。



同年，柯达公司裁员1.5万人，并预计2007年会有更多的裁员。同时，柯达为加强图形成像部门又收购了一系列公司。到目前为止，柯达面临来自索尼、佳能（Canon）、惠普等公司的激烈竞争。柯达不仅要说服消费者购买其数码相机和家用打印机，它还必须使柯达成为众所周知的、最方便和经济实惠的数字图像加工者的代名词。[5]

组织和组织文化

战略规划是在组织内部完成的。公司的组织（organization）由公司结构、政策和公司文化组成。在飞速变化的商业环境中，这些方面都有可能出现功能紊乱。公司文化（corporate culture）被定义为："体现组织特点的共同的经验、历史、信仰和规范。"有时，公司文化有组织地发展，CEO的个性和习惯被直接传达给公司雇员。计算机巨人微软公司就是这样的例子。虽然已经是身价几十亿美元的公司，微软并没有失去由其创始人比尔·盖茨（Bill Gates）创立的努力进取的文化。这种文化也许就是微软成功的最重要因素，也是微软在计算机行业占据备受争议的统治地位的原因。[6]

在营销战略中，创新是关键。成功的公司可能需要采纳新的观点来修订其战略。传统观点认为高级管理层设计战略并向下传达。加里·哈默（Gary Hamel）提出了与此相反的观点，他认为富有想象力的战略创意遍布公司内部。[7]高级管理层应当鼓励在制定战略决策时容易忽视的三个群体提出的新鲜创意。这三个群体是：有年轻人看法的员工；远离公司总部的员工；刚涉足公司所在行业的员工（创新营销参见第8章）。

每一个组织都能挑战公司的传统并激发新的思路。作为一家创新型的战略公司，跨越联想公司（Jump Associates）为组织变革管理提供了五个关键的战略[8]：

1. 避免冒进的名称：选择创新团队的名称时避免疏远合作者。
2. 采用同盟合作：在组织内寻找有同样想法的合作者。
3. 提前设定指标：建立不同的几套资金分配、测试和绩效考核指标方案，分别用于渐进式创新、试验式创新和潜在的颠覆式创新。
4. 力争快速取胜第一步：在迅速地切换到更大的创新之前，先实施那些容易执行的并能证明这些创新的确能够有效的想法。
5. 用数据支持你的想法：以测试获取创新的反馈和改进构想。

□ 公司和部门的战略规划

所有公司总部都会进行四种规划活动：确定公司使命，建立战略业务单位，为每个战略业务单位分配资源和评估增长机会。

确定公司使命

一个组织的存在是为了实现某些意图：制造汽车、发放贷款、提供住宿等。它的特定使命或意图在开始时通常比较明确。随着时间的推移，使命会发生变化，以便组织利用新机会或对新的市场条件作出反应。亚马逊公司（Am-

azon. com）过去的使命是做世界上最大的在线书店，现在变成了做世界上最大的在线商店。

为了确定使命，公司应该解决彼得·德鲁克提出的经典问题[9]：我们的业务是什么？顾客是谁？哪些是对顾客有价值的东西？我们的业务将会怎样？我们的业务应该如何？成功的公司不断提出这些问题，并慎重而全面地解答。[10]

组织所制定的使命陈述（mission statement）需要与管理者、员工分享，很多时候还要与顾客分享。清晰的使命陈述可以使员工对公司的目标、方向和机会达成共识，指导地域分散的员工在独立工作的同时，为实现公司的目标而共同努力。例如，互联网搜索引擎公司谷歌的使命陈述是："整合全球信息，使人人皆可访问并从中受益。"

好的使命陈述具有以下五个主要特征：

1. 把重点集中在有限的几个目标。

2. 强调公司的主要政策和价值。

3. 定义公司的主要竞争范围。这些范围包括：

- **行业范围**：公司将要从事的一个或多个行业。例如，杜邦公司（DuPont）在工业市场经营，陶氏公司（Dow）在工业市场和消费者市场经营，3M公司则几乎涉足它能够赚钱的每一个行业。
- **产品和应用范围**：公司所能提供的产品和应用。圣犹达公司（St. Jude Medical）的目标是"用治疗心血管疾病的高质量产品服务于全世界的病人"。
- **竞争力范围**：公司所能掌握和应用的技术竞争力和其他核心竞争力。日本的NEC公司在生产笔记本计算机、电视接收器和手机所需的计算技术、通信和元器件方面建立了核心竞争力。
- **细分市场范围**：公司所要服务的市场和顾客的类型。例如，保时捷公司（Porsche）生产豪华汽车；嘉宝公司（Gerber）主要服务于婴儿用品市场。
- **垂直范围**：从原材料到最终产品的渠道层级数以及公司所要参与的分销体系。一个极端是公司拥有巨大的垂直范围；另一个极端是公司只有很少或几乎没有垂直整合，而把设计、生产、营销和配送外包出去。[11]
- **地域范围**：公司有业务的地区或国家。一些公司仅在一个特定的城市或州经营。另一些公司，如联合利华（Unilever）和卡特彼勒（Caterpillar）等跨国公司，它们在全世界几乎所有的国家经营。

4. 采用长期的观点。它们应该是持续的；只有当使命不再相关时，才应该更改。

5. 最后，好的使命陈述是尽可能短小、好记、有意义的。营销顾问盖伊·川崎（Guy Kawasaki）甚至提倡不要使命陈述，而想出3个或4个字的公司颂歌，如联邦快递的"气定神闲"。[12]

试看下面对模糊的使命陈述（左边的）与谷歌的使命陈述和哲学（右边的）的对比：

通过创新的方式比竞争者更快、更好、更全面地传递消费者价值和顾客领先，从而建立完整的品牌价值。 我们创建品牌，将最好的给您，让世界更欢乐。	1. 永不满足，力求最佳。 2. 最好的方式是将一件事做到极致。 3. 快比慢好。 4. 网络需要民主的作风。 5. 您不必坐在台式机前也能获得所需的答案。 6. 您可以通过正当途径赚钱。 7. 信息始终在不断地累加。 8. 对信息的需求超越了国界。 9. 没有西装革履也一样严肃认真。 10. 只是优秀还不够。[13]

建立战略业务单位（SBU）

一项业务可以从三个方面进行定义：顾客群体、顾客需求和技术。[14]例如，一家公司把业务定义为向电视演播室提供白炽灯照明系统，那么电视演播室就是它的顾客群体，照明就是它的顾客需求，而白炽灯照明就是它的技术。依据莱维特关于业务的市场定义优于产品定义的论点[15]，这三个方面描述的是使顾客满意的过程，而不只是产品生产过程。产品是短期的，但基本需要和顾客群体是永远持续的。交通是一种需要；马车、汽车、火车、飞机和卡车是满足这种顾客需要的产品。

大型公司常常经营许多差异很大的业务，每项业务都需要有自己的战略。战略业务单位（strategic business unit，SBU）具有三个特点：（1）它是一项业务或几项相关业务的集合，可以与公司其余的业务分离开来，单独进行规划；（2）它面临自己的竞争对手；（3）由一位经理对其战略规划和利润绩效负责，而且这位经理控制影响利润的大部分因素。确定公司战略业务单位的目的是制定独立的战略，并为整个业务组合安排适当的资金。高级经理知道其业务组合中经常包含许多“曾经辉煌的产品”和“未来的杀手锏”，需要应用分析工具，根据盈利潜力对战略业务单位进行分类。[16]

评估增长机会

对增长机会的评估包括：计划新业务、收缩规模或者结束旧的业务。要取得更高的销量和利润，企业面临的选择包括密集型增长、一体化增长和多元化增长。

- **密集型增长**。安索夫（Ansoff）提出了用于探测新的密集型增长机会框架的产品—市场扩展方格。[17]在该方格中，公司首先考虑能否鼓励现有顾客更多地购买、吸引竞争对手的顾客或者说服非用户开始购买其产品，从而使其在当前市场中的现有产品能取得更多的市场份额（市场渗透战略）。接着，公司考虑能否为其现有产品找到或开发新市场（市场开发战略）。之后，它考虑能否为现有市场开发新产品（产品开发战略）。最后，它还可以寻找为新市场开发新产品的机会（多元化战略）。
- **一体化增长**。一项业务的销售额和利润可以通过后向一体化（并购供应

商)、前向一体化（并购分销商）或横向一体化（并购竞争对手）而有所提高。如果这些资源不能带来所期望的结果，公司应当考虑多元化。

● **多元化增长**。当在现有业务范围以外存在好机会时，采用多元化增长战略是合理的。多元化增长有三种类型。公司可以寻求能与公司现有产品形成技术或营销协同优势的新产品，即使这些新产品本身针对的是不同的顾客群（同心多元化战略）。其次，公司可以搜索与现有产品线在技术上不相关，但针对现有顾客的新产品（横向多元化战略）。最后，公司可以寻找与公司现有技术、产品或市场毫无关系的新业务（跨行业多元化战略）。

当然，公司不仅要开发新的业务，还要审慎地削减、收获或放弃差的、过时的业务，以便释放所需资源和降低成本。差的业务需要在管理上投入大量的注意力；经理应该重点关注公司的成长机会，而不是把精力和资源浪费在拯救大量亏损的业务上。

此外，管理层应该识别和选择对未来的不同想法，从而制定战略。荷兰皇家壳牌集团（Royal Dutch/Shell Group）率先推出了情境模拟分析（scenario analysis），对企业未来可能面临的不同情况进行似然陈述，就驱动市场的力量作出不同的假设，并包括不同的不确定性。管理人员针对每个情境思考同一问题：“如果是这样，我们应如何做?”然后他们会选定一个情境作为最可能发生的，并留意可能支持或推翻该情境的各种迹象。[18]

西门子　西门子公司(Siemens AG) 是全球最大的电子和工程公司之一，在全球190个国家共有46万名雇员，2005财政年度实现总销售额960亿美元。通过新产品的创新，西门子公司在2005年呈现结构性成长，并由此成为在研发上投资额排在世界第五位的大公司。同时，在医学影像技术、清洁煤技术、污染控制技术、风力发电技术和水利技术等领域，西门子通过战略性收购而不断增强。新任CEO克劳斯·克兰菲尔德（Klaus Kleinfeld）坚持对有问题的子公司要么改造或出售，要么关闭。因此西门子将亏损的手机部门剥离，卖给中国台湾的明基公司（BenQ)，又通过与全球手机供应巨头诺基亚成立一家合资企业，重组其疲软的电信网络设备部门。[19]

□ 业务单位的战略规划

业务单位的战略规划过程由图2—6中所示的八个步骤组成，下面分别对每个步骤进行讨论。

业务使命确定

每个业务单位都需要在较为广泛的公司使命中确定其具体使命。因此，一家电视演播室照明设备公司可以将自己的使命确定为：“公司以主要的电视演播室为目标，成为它们所选择的照明技术的供应商，成为最先进、最可靠的演播室照明设计的代表。”

SWOT 分析

对公司的优劣势、机会和威胁进行全面的评估被称作SWOT分析，它包

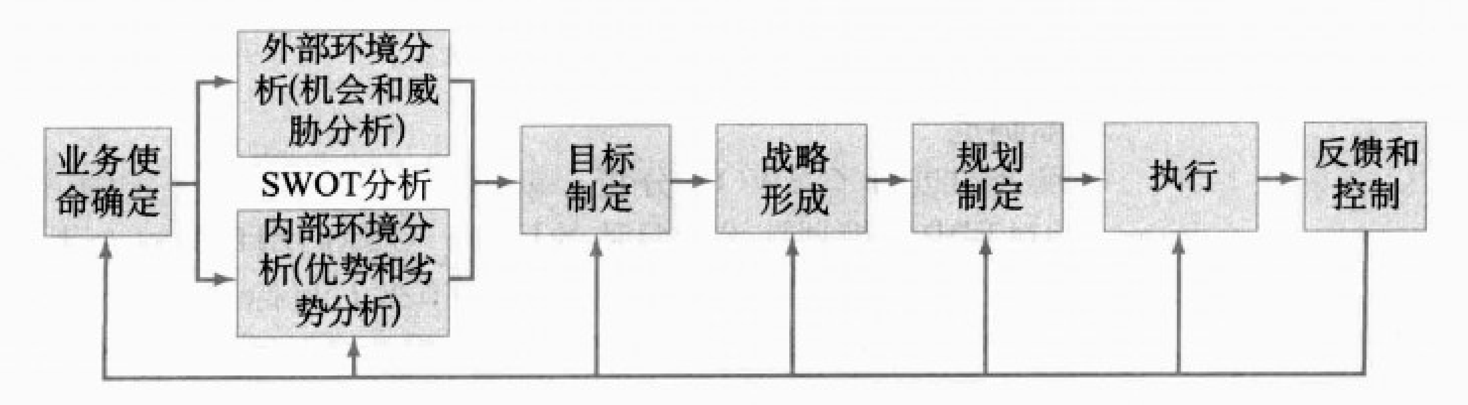


图2—6 业务单位的战略规划过程

括对内外部环境的分析。

外部环境（机会和威胁）分析。业务单位必须监控影响其获利能力的关键宏观环境因素（经济、技术、政治、法律和社会文化）与微观环境因素（顾客、竞争对手、分销商和供应商）。对于每种趋势和发展，管理层都需要认清相关的营销机会和威胁。

营销机会（marketing opportunity）是指使公司有利可图的购买者需求领域，例如，使购买过程更有效或提供更多的信息和建议。营销机会有三个主要来源。[20]第一个来源是提供供应短缺的物品。第二个来源是以新的或更好的方式提供已有的产品或服务，可以向顾客征询建议（问题识别法），也可以让顾客想象供应品的理想状态（理想法），还可以描绘其获取、使用和处置一项产品的步骤（消费链法）。第三个来源通常是提供全新的产品或服务。

然后，公司应用市场机会分析（market opportunity analysis，MOA），通过提出下述五个问题，来决定每个机会的吸引力和成功的可能性：

1. 机会所带来的利益能与一个明确的目标市场相连吗？
2. 通过具有成本效率的媒介和贸易渠道能够找到目标市场并进行接触吗？
3. 公司具有提供顾客利益所需的能力和资源吗？
4. 公司能够比实际和潜在的竞争对手更好地提供顾客利益吗？
5. 财务回报率会达到或超过公司投资的底线要求吗？

环境威胁（environmental threat）是指由不利的外部趋势或发展所带来的挑战，在缺乏防御性营销行动的情况下，这种不利的趋势或发展将导致销售额和利润的恶化。环境威胁可以根据其严重性和发生的可能性进行分类。小的威胁可以被忽视，较为严重的威胁需要密切关注，大的威胁需要制定意外事故计划，列明必要时公司能够采取的措施。

内部环境（优劣势）分析。识别环境中有吸引力的机会是一回事，具备能成功把握这些机会的竞争力是另一回事。因此，每种业务必须对营销、财务、生产和组织能力的优势和劣势进行评估。很明显，公司没必要纠正它的所有劣势，也不应对优势感到心满意足。最大的问题是该项业务是应该只局限在那些已拥有必要优势的机会中，还是应该寻找更好的机会去获取和发展某些优势。

有时候，一项业务因为部门间无法作为一个团队密切合作而表现不好，所以，把对部门间工作关系的评估作为内部环境审计工作的一部分就显得非常重要。例如，霍尼韦尔公司（Honeywell）要求各部门每年都要对本部门的优势和劣势进行评价，还要对其他相关部门的优劣势进行评价。这种观念就是将每个部门看作其他部门的供应商或顾客。如果一个部门出现伤害其“内部顾客”

的劣势，霍尼韦尔公司将对其进行修正。

目标制定

一旦公司进行了 SWOT 分析，就可以在被称作目标制定（goal formulation）的过程中为规划期设定具体的目标。经理们用目标这个术语来描述与大小和时间相关的具体目的。为了使其更加有效，目标必须：

1. 按等级进行安排，指导部门和个人将业务从大的目标转到具体目标。
2. 在任何可能的情况下，应用定量的方法进行表述。
3. 是切实可行的。
4. 是一致的。其他重要的平衡包括：短期利润和长期发展之间的平衡；对现有市场深入渗透和开发新市场之间的平衡；利润目标和非利润目标之间的平衡；以及高增长和低风险之间的平衡。在这些目标平衡中，每种不同的选择要求有不同的营销战略。

战略形成

目标是一个业务单位想要实现的东西，战略（strategy）描述了实现目标的行动计划。每个业务战略都是由营销战略加上与其一致的技术战略和资源战略组成的。迈克尔・波特（Michael Porter）提出了三种普遍的战略类型——全面成本领先、差异化和集中化，为战略性思考提供了一个良好的开端。[21]

- **全面成本领先**。业务单位精心运作，实现最低的生产和分销成本，以提供低于竞争对手的价格，并赢得更多的市场份额。采用这种战略的公司必须善于工程管理、采购、生产和实物配送；它们不需要太多的营销技能。问题是竞争对手会制定更低的价格，所以如果把所有希望都放在成本领先上，公司可能会受到伤害。
- **差异化**。业务单位把力量集中于为市场上大多数人所看重的一个重要的顾客利益领域，取得出色的业绩，并培育能够强化这一差异的优势。
- **集中化**。业务单位将重点放在一个或多个狭小的细分市场，深入了解这些细分市场，然后在目标细分市场上采用成本领先战略或差异化战略。

对相同的目标市场使用同样战略的公司构成了战略集团（strategic group）。战略执行最好的公司将取得最大的利润。那些没有明确的战略，却试图使战略的每个方面都做到很好的公司执行得最糟。波特对有效运作和战略进行了区分。[22]

公司还发现，要想有效运作，它们需要战略伙伴。即使是巨型公司，如 IBM 、飞利浦（Phillips）和西门子，如果不与可补充或扩大其能力和资源的国内公司或跨国公司结盟，无论在国内还是国际上，也经常是无法取得领导地位的。营销联盟可能涉及：产品或服务（许可证或联合进行产品营销）；推广（推广互补的供应品）；物流（递送或分销互补的产品）；定价（捆绑供应品或提供价格折扣）。公司已经着手发展支持上述联盟的组织结构，并开始将组织和管理伙伴关系的能力视为一种核心技能，称为合作伙伴关系管理（partner relationship management，PRM）。[23]

规划制定和执行

业务单位一旦制定了自己的主要战略，就必须制定详细的支持计划。该业

务单位要想取得技术领先地位，就必须加强研发部门，网罗技术人才，开发具有领先优势的产品，培训技术销售团队，并利用广告宣传其领先技术。

接下来，营销者必须估算每个计划的费用。可能面临的问题有：值得参加某个贸易展览会吗？某个销售竞赛能否自己承担费用？多雇用一名销售人员是否会对实现利润有所贡献？应将作业成本法（ABC）应用到每个营销规划中，以确定其所产生的收益是否足以弥补实施成本。[24]

如果实施很差，再好的营销战略也会被破坏。实际上，按照麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）的观点，战略只是管理最好的公司所应具备的七个基本要素（7S）之一。[25]在麦肯锡的7S框架中，战略、结构和系统被认为是企业成功的“硬件”，风格（员工的思考和行为方式）、技能（执行战略的能力）、人员（经过适当培训和安排的人才）和共同的价值观念（指导员工行动的价值观）则是“软件”。具备了这些软件要素后，公司在实施战略时通常能取得更大的成功。[26]

反馈和控制

实施战略时，公司需要对结果进行跟踪，并监测内外环境的新变化。有些环境年复一年稳定不变；有些环境基本按照预计的方式缓慢发展；但其他一些环境以无法预料的方式发生迅速、显著的变化。不管怎样，公司必须牢记：市场将会发生变化。当环境发生变化后，公司就需要审视并修改它的实施、规划、战略甚至目标。

公司战略与环境相适应的情况将不可避免地会发生改变，这是因为市场环境的变化要快于公司的7S的变化。因此，公司也许能维持效率，但会丧失效益。彼得·德鲁克指出，“做正确的事情”（效果）比“正确地做事情”（效率）重要。最成功的公司在这两方面都表现优异。一旦一个组织不能对变化了的环境作出反应，它就很难再夺回已失去的地位。以莲花发展有限公司（Lotus Development Corporation）为例。该公司的Lotus 1-2-3软件曾经是世界领先的软件程序，而如今在桌面软件市场上所占的份额却跌到如此之低，以至于业内分析人士甚至不愿再花费时间追踪其变化了。

□ 营销规划的性质和内容

根据其上一级组织制定的规划，产品经理们提出每个产品、产品线、品牌、渠道或顾客群的营销规划。每个产品层次（产品线和品牌）都必须制定营销规划，以实现其目标。营销规划（marketing plan）是一份书面文件，总结了营销者对市场的了解以及企业准备如何实现营销目标。[27]营销规划分为两个层次：战略层（展示目标市场及将提供的价值建议）和策略层（明确计划期内将实施的营销项目和财务分配方案）。[28]一个典型的营销规划分为以下部分：

- **概览和目录**。规划的开篇就是概括规划的主要目标和建议的简短摘要，紧随其后的是目录表。
- **状况分析**。这一部分提供有关销售、成本、利润、市场、竞争对手、分销和宏观环境的背景数据。市场是如何界定的？市场规模如何？增长速度怎

样？公司所面临的关键问题是什么？这些信息将被用来进行 SWOT 分析。

● **营销战略和项目**。在这一部分，产品经理定义要实现的使命以及营销和财务目标，还要定义目标市场以及市场供应品想要满足的需要，建立产品线的竞争性定位，解释所规划的项目。所有这些都需要组织中其他领域的投入，以保证有效执行得到适当的支持。

● **财务预测**。这一部分的管理包括销售额预测（按照月份和产品）、费用预测（将营销成本细分为更小的类别）以及盈亏平衡分析（要确定抵消固定成本和平均单位变动成本必须销售的产品量）。

● **实施控制**。营销规划的最后一部分概括了监控和调整规划实施所需的控制。通常，目标和预算是按月份或季度来制定的，以便高层管理人员可以审查每期的结果并在需要时采取补救措施。有时候也把用来处理特定环境变化的意外事故计划（如价格战）包括进去。

没有哪两家公司会采用完全相同的方法实行营销规划和制定营销规划的内容。大多数营销规划的期限是一年，并且详略程度会有所不同；有些公司对规划非常重视，其他一些公司只把它们当作一个粗略的行动指南。根据营销经理的观点，营销规划最常被提到的缺点是缺乏现实意义、缺少竞争性分析和注重短期效益。

营销信息系统

营销经理要想了解并跟踪购买者的需求、欲望、偏好和消费模式，需要一个不间断的信息流。营销信息系统（marketing information system，MIS）由人员、设备和程序组成，为营销决策者收集、挑选、分析、评估和分配所需的及时而准确的信息。所需信息的开发通过内部报告、营销情智系统、营销调研系统和营销决策支持分析来进行。

□ 内部报告

营销经理依靠内部报告得到关于订单、销售额、价格、成本、存货水平、应收账款、应付账款等的数据。通过分析这些信息，他们能够发现重大的机会和问题。

订单—收款循环。内部记录系统的核心是订单—收款循环。销售代表、经销商和顾客将订单发往公司。销售部门准备发票，并将发票副本分送有关部门。存货不足的项目留待以后交付。已装运的项目则附上运单和账单，同时还要复印多份分送有关部门。公司需要快速而准确地完成这些步骤，因为顾客喜欢那些承诺及时送货的公司。

销售信息系统。营销经理需要及时、准确地得到当前销售报告。例如，沃尔玛使用的销售和库存数据库可以捕捉到每天的每位顾客、每家店的每种商品的信息，而且信息每个小时都会进行更新。它知道每种产品发送到了其 5 100 家分店中的哪一家，在每家店的货架摆放情况，以及每天每家店的各种产品的销量。沃尔玛与大的供应商［如宝洁公司（Procter & Gamble）］分享销售数

据，以便它们及时为沃尔玛的分店供货。[29]沃尔玛也会在夜间将订单发给许多供货商，要求它们发货以补充库存，甚至委托像宝洁这样的公司来管理它的库存。[30]思科在线（Cisco Connection Online）让计算机网络专家将思科的供应商、制造商和分销商全部用网络联系起来。通过缩短对供应商的付款周期，减少订单的纸张使用，降低库存水平，思科在该系统实施的初期，每年节省物资成本2 400万美元，节省人力成本5 100万美元。[31]

营销在中国　淘宝（阿里巴巴）

在快速发展的中国网络购物和电子支付市场中，2006年，阿里巴巴（Alibaba）旗下的淘宝网（Taobao）全年交易总额突破169亿元，超过了易初莲花（OurLotus）（100亿元）和沃尔玛（99.3亿元）当年在中国的全年营业额。2007年，淘宝全年交易总额增至433亿元。截至2008年第2季度，淘宝注册用户数达到7 100万。2008年，淘宝全年交易总额高达999.6亿元。

2003年中国淘宝网问世时，eBay已经收购了大部分网络，并占据了中国在线购物70%～80%的市场份额。4年之后，2007年第1季度，淘宝网在中国C2C在线购物市场的市场份额超过80%，在B2C在线购物市场占了2/3的市场份额。而eBay的中国C2C在线购物市场份额下降为15.4%。按照2007年第1季度的购物金额计算，淘宝网占有京沪穗三市C2C在线购物市场的81.9%。淘宝在2005年5月成为MSN中国拍卖频道的合作伙伴，这是一个例外，因为在全球其他国家MSN拍卖合作伙伴都是选择与eBay合作。2006年12月，TOM公司宣布以49%的股份入股eBay易趣（eBay Each），eBay则退出易趣（Each）的具体经营，但eBay仍持有新成立的合资公司TOM易趣（TOM Each）51%的股份。

淘宝为何能快速成功、后来居上？以下逐一简略比较淘宝和eBay易趣在中国市场的策略表现。

支付安全

阿里巴巴创始人马云强调，中国电子商务市场亟待解决的瓶颈是诚信环境。在线购物，用户最担心的就是诚信和支付安全问题。2003年10月，淘宝抓住了支付风险这个人人回避的市场空白，试探性地开通了“支付宝”服务——买家将货款打入淘宝提供的第三方账户，确认收到货物之后再将货款支付给卖家。这无疑大大降低了买家的风险，由此淘宝的会员注册数和成交率节节攀升。时隔一年，借助“支付宝”之力，淘宝注册会员数突破了300万大关，同比增长10倍还多，单日成交额更升至900万元。后来，阿里巴巴又宣布“支付宝”实行“全额赔偿”制度，对于因使用“支付宝”而受骗遭受损失的用户，支付宝将全额赔偿其损失，这在在线购物市场是开先河之举。相比之下，eBay易趣虽然也实施了用户实名认证、推出与“支付宝”相类似的支付工具“安付通”，并在2005年与eBay全球领先的在线支付工具“贝宝”进行对接，单笔赔付最高限额为1 000～2 000元。显然，eBay易趣解决安全和信用问题的力度不及淘宝。

价格策略

淘宝的策略是“先圈人，再圈钱”。淘宝承诺6年免费服务，执行全面免费策略（免会员注册费、免商品登录费、免交易手续费），财务上靠阿里巴巴的供血。eBay易趣最初在2001年实行收费政策（交易费、登录费、推广费用）。在淘宝的免费压力下，2004—2006年，eBay易趣逐次调低价格。淘宝的免费策略很快招揽了大量卖家，也让很多eBay易趣的用户蜂拥而来。淘宝允许卖家和买家在交易前通过淘宝的交易平台进行讨价还价，而这在eBay是严

格禁止的。淘宝允许卖家能够为每一次交易设计折扣券;但eBay折扣券只能由eBay官方发行。

目标市场与品牌个性

eBay易趣和淘宝虽然都关注年轻一代,但目标市场各有侧重。eBay的主流顾客群是受过良好教育,熟悉网络,每月工资在3 000元以上,20~40岁之间的年轻白领人群。而淘宝的顾客群范围更广、更时尚、更平民化。

eBay易趣要将自身塑造成"严谨、给人以信任感的形象";淘宝则希望"人人都买得起,人人都爱吃,像北京大街上流行的掉渣饼"。eBay易趣像高贵稳重的公主;淘宝明显就是邻家男孩,坚守自己土生土长的个性,让更多人乐于亲近它,接受它。淘宝活泼友好、年轻化的界面是很多网友对淘宝的第一印象。

客户服务管理

提供在线交易业务的网站提供各种用户沟通服务(电话、邮件、论坛和在线聊天等),以缩短买家和卖家的距离,消除交易顾虑。2006年1月,eBay易趣在中国市场引入Skype,Skype提供极为便宜的国际长途,让在线交易的买卖双方借助Skype解决沟通难题,提高在线交易的成交率。但为了控制收费,eBay易趣要求买方必须在拍下商品之后才能与卖方联系,且不支持私下沟通。淘宝则开通了"淘宝旺旺"供买方和卖方直接在线交流,"淘宝旺旺"类似中国人熟悉并喜好的聊天工具QQ,通过聊天双方甚至有可能成为朋友,这很符合中国人做生意的习惯。尤为特别的是,用户有机会在论坛和在线工具上与马云、孙彤宇等淘宝的高层管理者直接聊天,因此深受买卖双方的欢迎。

正如亚马逊创始人杰夫・贝佐斯(Jeff Bezos)在2007年6月对eBay易趣所作的一针见血的评论:"它的中国团队只想让美国老板高兴,而忘记了让中国客户高兴。"eBay易趣从登录界面到销售方面,很多都照搬eBay的美国模式,任何改动都要经过美国总部的同意,使市场反应速度受限;相比之下,淘宝很注意听取用户的意见,更贴近本土顾客的网上交易习惯,甚至每天依客户的建议而有些小变化。

传播战

2004年,eBay易趣不惜花费2 000万美元巨资,与中国的三大门户网站——新浪、搜狐和网易签署排他性协议,阻止淘宝等拍卖网站在上述三大门户网站做广告。同时,eBay易趣在这些门户网站以及谷歌上迅速扩大自己的知名度。2003年成立的淘宝不能在三大门户网站上做广告,只能利用地铁、公共汽车、路牌广告和个人网站宣传。后转向娱乐传播新路径,借助《手机》、《天下无贼》、《夜宴》等热门影视剧内置插播广告,取得显著效果。如2004年底贺岁大片《天下无贼》全国公映后,淘宝迅速推出广告"用支付宝,天下真无贼",将"支付宝"炒得尽人皆知。淘宝组合运用了常见的广告贴片、海报宣传、新闻发布以及道具拍卖等宣传推广手法,将《天下无贼》这部电影的捆绑传播发挥得淋漓尽致,前后总投入仅1 000万元而已。淘宝网"淘,淘,淘,淘你喜欢"的广告以中国消费者的语言,生动地传播了淘宝的形象。而2003年底eBay易趣"要淘宝,上易趣"的广告口号非但没有封杀淘宝,还替淘宝做了免费宣传。随着新浪和雅虎合建一拍网,新浪停止了eBay易趣的网络广告。2005年4月,搜狐停止了eBay易趣的广告,淘宝网乘胜追击,与搜狐达成战略结盟。淘宝又加强事件营销,如冠名2005年度世界摩托车大奖赛(Moto GP)中国站、与VISA公司建立合作,等等,突破了eBay易趣的传播防线。

值得指出的是,淘宝尽管得到了目前高的市场份额,其免费政策却并不意味着有稳定的顾客关系。而且,淘宝至今未能独立盈利,在财务上一直依赖阿里巴巴总部的投入(2003年1亿元,2004年3.5亿

元，2005年10亿元）。因此，从长远来看，淘宝与eBay易趣在中国市场上最后的胜负尚须拭目以待。

［讨论题］

1. 淘宝为何能在中国市场上赶超eBay易趣后来居上？

2. 如果你是eBay易趣的新任CEO，你有何好的市场竞争策略反败为胜？

资料来源：李娜：《亚马逊的中国战役》，载《IT经理世界CEOCIO》，2007，6月下半月刊；《贝佐斯：卓越亚马逊不会重走eBay老路》，载《21世纪经济报道》，2007（627）；“对话Jeff Bezos”，CCTV-2《对话》栏目，2007-09-16，ww.cctv.com/video/duihua；Rob Hof，“More Trouble for eBay in China，” *Business Week*，September 26，2006；Frederik Balfour，“Tom Online：eBay's Last China Card，” *Business Week ASIA*，December 2006；“China's Pied Piper，” *The Economist*，Sep 21st 2006；陈晋、周永佳等：《透视中国C2C电子商务市场——记对eBay、淘宝的案例分析》，载《市场营销导刊》，2006（6）；正望咨询：《2007年第一季度中国网上购物调查》，载《2007年1季度淘宝网购物报告》；淘宝官方网站，www.taobao.com；《2008年上半年杭州淘宝总成交额累计突破413亿人民币》，载《江南时报》，2008-09-19；《2008年淘宝网年交易额为999.6亿元》，载《新商报》，2009-01-15。

营销情智系统

内部记录系统提供结果数据，营销情智系统则提供偶发事件数据。营销情智系统（marketing intelligence system）是使经理获得关于营销环境发展的日常信息的一整套程序和资源。营销经理通过一系列方式收集营销情报：阅读书籍、报刊和同业公会的出版物；与顾客、供应商、分销商交谈；查阅互联网资源；与其他经理交流。公司可以采取六个步骤来提高营销情智的质量（见表2—1）。

表2—1 提高营销情智的质量

行动	范例
训练并鼓励销售团队发现和报告采用其他方式可能被忽略的新的进展	让销售代表观察顾客在使用公司产品时的创新方式，从中可能发现新的产品构思。
鼓励分销商、零售商和其他中间商将重要情报报告给公司	利用秘密购物者识别可以通过修订流程和再培训员工解决的服务问题。
采用符合道德规范、合法的方法从内部收集数据	对提供竞争对手新动向的员工给予奖励。
建立顾客咨询组	要求规模最大或最具代表性、最直言不讳或最富有经验的顾客对产品进行反馈。
利用政府数据资源	查阅美国统计局（U.S.Census）的数据，了解关于人口统计群、人口动向、地区内人口流动以及家庭结构变化方面的更多信息。
以低于直接收集信息的成本从外部供应商处购买信息	从信息资源公司获取超市扫描仪得到的数据；从尼尔森媒体研究公司（Nielsen）获取电视观众数据；从MRCA信息服务公司获取用户名单数据。
从在线顾客反馈系统收集竞争性情报	在金融机构投资者（Epinions.com）等网站查询顾客评级情况，了解竞争对手产品的优缺点。

在一些公司，职员们收集营销情报，总结相关的进展并通过内部新闻简报、局域网消息栏和其他途径传播信息。这使营销经理能够了解最新的市场动

态并掌握营销决策和项目的效果。

数据库。现在，许多公司利用数据库（顾客数据库、产品数据库、销售人员数据库等）组织信息，然后合并不同数据库的数据。顾客数据库包含每位顾客的姓名、地址、过去的交易，在一些数据库中甚至包含人口统计和心理统计信息（行为、兴趣和观点）。公司储存的这些数据使决策制定者易于获取相关信息，从而更好地规划、定位和跟踪营销规划。更进一步地，熟练掌握统计方法的分析师挖掘这些数据，可以获得被忽视的顾客细分市场信息、最近的顾客趋势和其他有用信息。例如，富国银行（Wells Fargo）可以跟踪并分析数以千万计的终端顾客进行的每笔银行交易。将这些数据与顾客提供的个人信息结合起来，富国银行可以为每位顾客提供针对其所经历的重大事件推出的服务。这么做的收获是，与同行业每位顾客2.2项产品的平均值相比，富国银行成功实现了每位顾客4项产品的销售量。[32]

营销调研系统

营销经理经常就特定的问题和机会委托开展正式的营销研究，例如市场调研、产品偏好测试、地区销量预测或广告评价研究。我们将营销调研（marketing research）定义为：系统地设计、收集、分析并报告与公司所面对的特定营销状况相关的数据和结果。

公司可以通过多种方式进行市场调研。许多大公司有自己的市场调研部门。宝洁公司的大型市场调研小组被称为消费者与市场知识部（Consumer & Market Knowledge，CMK）。该部门的专家综合使用传统的调研基础方法（如品牌追踪）和新兴的调研方法（如实验性顾客接触和知识集成法）。然后，他们会用从所有来源收集到的市场信息帮助打造宝洁公司的长期计划，如用以充实产品组合的收购，以及关于推出哪个产品方案的运营选择等。

公司的营销调研预算通常是销售额的1%～2%。绝大多数预算付给外部的调研公司，这些公司又分为三类。尼尔森媒体调研公司等辛迪加服务式调研公司，它们收集消费者和商业信息，并出售这些信息；为客户量身定制的营销调研服务公司，它们设计调研方案，执行调研方案并报告结果；特殊性营销调研公司，它们提供特定的服务，例如现场访问。

小公司可以雇用营销调研公司或者以创造性、更经济的方式进行研究。公司可以聘请学生或者教授来设计和执行项目，也可以使用互联网，还可以拜访竞争对手。自称为网上都市时装店的Karmaloop雇用了3 000名街头宣传员来发掘新的潮流并推广公司的品牌。[33]

有效的营销调研包括如图2—7所示的六个步骤。我们将通过下述事例来讲解这些步骤：假设美国航空公司（American Airlines）正在研究服务乘客的新方法。具体来说，公司想为头等舱乘客开发服务，这些乘客很多是商务人士，他们的高价机票占了全部机票收入的绝大部分。提出的设想有：(1) 提供互联网连接服务，可以有限度地浏览网页和收发电子邮件；(2) 提供24个频道的卫星有线电视；(3) 提供一套50-CD的视听系统，允许每位乘客创建飞行途中音乐和电影的个性化播放列表。营销调研经理被指派去了解头等舱乘客

对这些服务（特别是互联网连接服务）是如何评级的，以及如果航空公司决定对这些服务收费，乘客愿意付多少额外的费用。例如，根据一项估计，如果有足够的头等舱乘客愿意为网络连接支付 25 美元的费用，未来 10 年美国航空公司可能获得的机上互联网连接收入为 7 000 亿美元；而如果设置网络连接，每架飞机的花费是 9 万美元。[34]

确定问题和研究目标 → 制定调研计划 → 收集信息 → 分析信息 → 陈述研究结果 → 作出决策

图 2—7　营销调研过程

□ 第一步：确定问题、选择备选方案和研究目标

营销管理人员必须谨慎确定要研究的问题，既不能太宽泛，又不能过于狭窄。美国航空公司的营销经理和调研人员这样定义问题："提供飞行中的互联网服务是否会使乘客对美国航空公司产生足够的偏好和利润，从而使得这项投资与美国其他航空公司可能的投资相比是值得的?"他们提出了下列具体的研究目标：（1）哪些类型的头等舱乘客对飞行中的互联网服务会产生最佳反应?（2）在各个不同的价格水平上，有多少头等舱乘客可能使用互联网服务？（3）这一新服务会使美国航空公司增加多少头等舱乘客?（4）这一服务将对美国航空公司的形象有何长远效果?（5）与提高其他服务如增进娱乐相比，互联网服务对头等舱乘客的重要性如何?

并非所有调研项目都会那么详细。一些调研是探索性的，以揭示问题的本质，并提供可能的解决方案或新的想法。一些调研是描述性的，意在作定量描述。例如，有多少头等舱乘客愿意花 25 美元购买互联网接入服务。还有一些调研是解释性的，即测试因果关系。

□ 第二步：制定调研计划

第二步是制定一个有效且成本适宜的研究计划，收集所需的信息。这包括确定数据的来源、调研方法、调研工具、抽样计划、接触方法。

数据来源。研究者可以收集二手数据或原始数据，当然也可两者都收集。二手数据是已经存在的为其他目的而收集的数据。原始数据是为某一特定的目的或特定调研项目而收集的数据。

调研者经常在调研之初查找二手数据，以了解他们的问题是否可以通过二手数据全部或部分地解决，从而不需收集成本高昂的原始数据。二手数据提供了调研的起点，并具有成本低和便利的优点。如果需要的数据不存在、过时、不准确、不完整或不可靠，研究人员将不得不收集原始数据。

调研方法。研究人员可以通过五种方法收集营销调研用的原始数据：观察研究法、小组深度访谈法、调查法、行为数据法和实验法。

- **观察研究法**。通过观察相关的对象和环境收集新数据。例如，美国航空公司的研究人员可以在机场头等舱休息室逗留，听取旅客关于不同航空公司的

谈论；他们也可以乘坐美国航空公司和竞争对手的飞机，观察飞行服务。

● **小组深度访谈法**。一个小组深度访谈（focus group）由6～10人组成，他们在训练有素的主持人的帮助下，花几个小时的时间讨论一项产品、服务、组织或其他营销内容。在美国航空公司的调研中，主持人可能会问诸如“您觉得乘坐头等舱飞行的感觉怎样”等宽泛的问题，然后就不同的航空公司以及互联网接入服务等展开讨论。

● **调查法**。公司可以通过调查法了解人们的知识、信仰、偏好和满意情况，度量各种情况在总人口中所占的比例。美国航空公司的调研人员可能需要自己准备问题，或者在一项更大的调查中增加问题，也可能询问一个成员不断变化的顾客小组，或者询问邮购目录上的人。

● **行为数据法**。通过商店的扫描数据、分类购买记录和互联网购买记录以及顾客数据库，顾客的购买行为被记录下来。通过对这些数据进行分析，可以获悉很多东西。顾客购买的物品反映了他们的偏好，并且经常比他们对研究人员所说的更可靠。人们常说自己喜欢大众品牌，但实际上他们购买的是其他品牌的产品。美国航空公司可以通过分析机票销售记录来获取有关旅客的有用信息。

● **实验法**。实验法是最科学的调研方法。实验法的目的是通过排除观察结果中的种种可能解释来捕捉因果关系。美国航空公司可以进行实验，在一个普通的国际航班上引入互联网接入服务，第一个星期收费25美元，在接下来的一个星期收费15美元。如果每个星期航班头等舱的载客人数相同，并且这两个星期没什么特殊之处，那么，在服务利用次数上的显著区别可能与价格相关。

调研工具。营销调研人员在收集原始数据时，可在三种调研工具中进行选择：问卷、定性测量和机械装置。问卷由向访问者提出的一系列问题组成，让回答者作答。由于它的灵活性，问卷是迄今为止最常用的收集原始数据的工具。问卷需要仔细地设计、测试和调整，然后才能在大范围内使用。问卷可以包含封闭式问题和开放式问题。封闭式问题预先列出所有可能的答案，因此便于解析和制表。开放式问题允许受访者用自己的话来回答问题。这种题目在探索性研究中格外有用，因为此时研究人员想知道人们是怎么思考的，而不是测量有多少人以某种方式思考。

一些营销者更喜欢用定性方法来评估顾客的观点，因为顾客的行动并不总是与他们对调查问题的答案一致。定性方法是相对非结构性的测量方法，允许多种可能的回答，而这些回答可以创造性地确定其他方法可能很难了解的消费者认知。第一种方法是影射法，观察消费者使用商品或购物。第二种方法是行为绘图法，连续两三天拍摄某个地点（如酒店大堂）中的人。第三种方法是摄影日志，请消费者就其与某产品相关的行为和反应记录视频日记。[35]

营销调研中有时会用到机械装置。检流计可测量一个对象在看到某个特定广告或图像后所表现出的兴趣或感情强度。视觉跟踪系统可以研究眼睛的运动：首先看哪里，停留多长时间，等等。[36]

抽样计划。在决定了研究方法和工具之后，营销调研人员必须根据以下三个方面设计抽样计划：

1. 抽样对象。谁将接受调查？营销调研人员必须定义进行抽样的目标人

群。在美国航空公司的调查中，抽样对象应该是乘坐头等舱的商务旅行者还是假期旅行者，或者两者兼有？确定抽样对象后，必须建立抽样框架，以便目标群中的每个人都有同样的机会被抽中或者被抽中的可能性是已知的。

2. 样本量。应该调查多少人？大样本的结果比小样本的结果可靠。但是，如果采取了可信的抽样程序，不足总体1%的样本量也可以是可靠的。

3. 抽样程序。怎样选择受访者？为了获得有代表性的样本，应该使用概率抽样的方法。概率抽样可以计算抽样误差的置信区间。当概率抽样的时间和成本花费太高时，营销调研人员将使用非概率抽样，尽管这会导致无法衡量的抽样误差。

接触方法。一旦抽样计划确定，营销调研人员必须决定如何接触目标人群。可选的方法包括邮寄问卷、电话访问、个人访谈或网上访问。这些方法的优缺点在表2—2中进行了总结。

表2—2　营销调研接触方法

接触方法	优点	缺点
邮寄问卷	可以接触到不愿接受个人访谈或者其反应可能受到访问员影响或歪曲的受访者	回收率低、反馈慢
电话访问	迅速收集信息，可以澄清受访者不明白的问题；比邮寄问卷反应率高	访问必须简短，不要太多涉及私人问题；由于对电话营销的质疑，通过此种方法进行接触变得越来越困难
个人访谈	能问更多问题，可以记录观察到的情况，比如受访者的衣着和身体语言	最昂贵的接触方法；需要更多计划和监督，可能受访问员的影响
网上访问	能够在网上贴出问卷或广告、使用聊天室或其他方法，迅速、容易地招募调查参与者。成本较低，而且受访者在网上更加诚实	样本可能过小并且出现统计分布的偏离。而且，网上访问容易出现技术问题或中断

□ 第三步：收集信息

营销调研的数据采集阶段通常是最昂贵也最容易出错的阶段。在调查过程中，会有下列四个主要问题：不在家的受访者需要再次接触或被替换；有些受访者不合作；有些受访者的回答带有偏见或不诚实；最后，有些访问者本身是有偏见或不诚实的。能否获得正确的受访者是至关重要的。例如，Mediamark调研公司访问了26 000名在家中的美国人，了解他们所使用的媒体类型、所使用的品牌和产品以及他们对于体育和政治等话题的态度。就在不久前，该公司仍坚持将不说英语的拉美裔人排除在研究之外。现在，Mediamark组建了一支双语流动任务团，拉美裔的家庭可以用英语或者西班牙语回答调查的问题。公司的调研人员正通过向所有人询问相同的问题建立一个更加无瑕疵的访问数据库，不管被访问者讲的是哪种语言，也不管他们的文化适应程度如何。[37]

□ 第四步：分析信息

营销调研过程的第四步是从收集到的数据中提炼研究结果。研究人员将数据列成表格，得出频率分布，并计算关键变量的离差的均值和测量标准。研究人员也会采用一些高级统计技术和决策模型，以期获得进一步的发现。

□ 第五步：陈述研究结果

在营销调研过程的这一步，研究人员陈述与管理中所需进行的重要营销决策相关的主要研究结果。例如，美国航空公司案例中主要的调研结果表明：使用空中互联网服务的主要用途是上网打发时间和收发邮件信息。乘客希望通过信用卡付账然后到公司报账。收费为25美元时，大约每10名头等舱乘客中有5名愿意使用这种服务；收费为15美元时，有6名乘客愿意使用。这样，收费为15美元带来的收入（90 = 6×15）少于收费为25美元时（125=5×25）。收费25美元时，美国航空公司每个航班可以从这项服务收入125美元。假设每年365天都有这样的航班，美国航空公司每年可收回45 625美元（125×365）。因为投资是90 000美元，美国航空公司将用大约两年的时间收回投资。而且，空中互联网服务也将强化美国航空公司作为创新公司的形象，带来新的乘客，并在顾客中建立美誉。

□ 第六步：作出决策

委托进行调研的经理需要权衡这些证据。如果美国航空公司的经理们对研究结果没有多少信心，他们可以决定不引入空中互联网服务。如果他们倾向于开通这项服务，研究结果支持了他们的倾向。他们甚至可以决定作更多的调研。决定是由他们来做的，但调研会为他们提供对问题的一些见解（见表2—3）。[38]

表2—3　好营销调研的七个特征

特征	优点
1. 科学方法	有效的营销调研使用科学方法原则：仔细观察，形成假设，预测和试验
2. 调研创造性	最佳的营销调研开发创新性方法来解决问题：定位为青少年市场的服装公司给几个男孩子配备了录像机，让他们录下在青少年经常聚集的餐馆和其他地方的焦点小组访谈
3. 多种方法	好的营销调研人员避免过分依赖任何一种方法。他们还认识到使用两种或三种方法来提高结果可信性的价值
4. 模型和数据的相互依赖	营销调研人员意识到数据的解读有赖于指导模型和数据信息收集类型的隐含模型
5. 信息的价值和成本	营销调研人员注意预测信息的价值与成本。通常，成本易于计算，而价值却难以量化。调研结果的信度和效度，以及管理层接受调研结果的意愿和执行力都会影响调研的价值

续前表

特征	优点
6. 有益的怀疑	营销调研人员对经理们对市场运作的假设保持着有益的怀疑。他们对“营销神话”造成的问题也很警觉
7. 道德营销	营销调研既让开展调查的公司受益，也让它的顾客受益。误用营销调研会伤害或者激怒消费者。消费者越来越愤恨侵犯隐私或者伪装的促销等行为

营销视野　中国市场调研的挑战

跨国公司进入中国市场时，在营销上面对的一个新问题是市场调研问题更加棘手，不能像在成熟的国际市场中那样，可以期待和依赖市场调研的支持。因为在中国，消费者基本数据往往既不全面也不准确。AC尼尔森中国区（AC Nielsen China）的董事总经理格伦·墨菲（Glen Murphy）说：“在中国从事数据的收集和使用工作目前尚无成例可循，与美国相比，中国在这方面还不成熟。美国开展消费者行为数据的收集和研究工作已有80多年的历史。”自1983年，AC尼尔森公司一直为客户从事中国市场的调查工作，但在中小城市收集数据一直很困难。与大城市不同，中小城市有电子销售数据的商店很少。中国广大的内陆地区一直处于多数市场调研人员的视野之外。2005年前，艾杰比尼尔森媒介研究公司（AGB Nielsen Media）在中国还只是将调研目标锁定在北京、上海和广州等11个大城市。收集中国农村居民的收视数据既困难成本又高。不同地区的居民收视偏好和习惯大相径庭，因此稍有疏忽就会犯下以偏概全的严重错误。但这种局面正开始改变，随着消费品制造商和其他企业努力将触角伸向中国的欠发达市场，各市场数据收集公司也在更加努力地填补这一认知空白。

在中国，消费者问卷调查的人为误差也大过成熟市场。可能花了许多钱得到的市场调查报告和市场数据，并不能起到预想的作用。正如“解读中国营销密码”一文所指出的，与西方成熟市场相比，市场调查误差高是中国转型市场营销主要特点之一。

造成中国转型市场中市场数据的有效性和可信度相对不高的主要原因有：市场变数多、变化快，增加了市场调研的难度和风险；中国人不习惯和不完全接受西式调查，心理及行为影响造成被访者误差大；调研方法量表基本源自西方，测量方法的本土化适应往往不足，从而造成方法误差大；调研执行中不够诚实，人为作弊增大了误差；调研人员专业素质水准不够，等等。例如，中国人常常受中庸之道的影响，在回答问题时会潜意识地回避极端的答案，而趋向选择“居中”；受面子的影响，也容易潜意识地遮掩或修饰内心的答案。所以，在中国这样一个迅速变化的市场环境中，如果仅仅通过问卷调查，往往很难发现真相或消费者购买行为背后的深层动机。

正因为如此，中国市场研究更需要在数据不足的情况下发挥研究人员的洞察力，更多地使用和开发消费者洞察的定性分析方法，以补充、调整定量研究的结果，甚至另辟蹊径，并据之发展出更有效的营销规划和策略。

难解之谜——中国消费者数据

欧睿信息咨询公司（Euromonitor International）的一项研究结果显示，2002年，中国人喝掉了大约230亿公升软饮料。但根据可口可乐公司的市场调查，这个数字可能是390亿公升。不管真正的数字是多少，二者之间多达160亿公升（相当于41.6亿加仑）的差距暴露出企业在试图了解中国快速增长的消费市场时所面对的一个巨大黑洞。

据《华尔街日报》(*Wall Street Journal*)报道，从洗发水的销售总额到啤酒的消费增长率，准确的数据总是很难甚至根本无法获得，这使那些不惜投入巨资来这个13亿人口的庞大市场淘金的公司备感沮丧。

央视-索福瑞媒介研究有限公司(CCTV CSM)援引中国官方数据估计，中国电视广告市场每年的整体收入约为28亿美元。但荷兰VNU NV的子公司尼尔森媒体研究公司(Nielsen Media Research)的估计数字却是75亿美元。

可口可乐负责企业及客户的主管说："大型跨国公司所面临的一个主要挑战，就是它们无法窥见中国市场的全貌，所有的信息都是支离破碎的。"

法国化妆品公司欧莱雅(L'Oreal SA)抱怨说，从市场调研公司那里获得的报告存在各种限制，增加了欧莱雅精确测算中国整体市场规模及该公司市场占有率的难度。

Publicis Groupe SA旗下媒体收购公司Starcom MediaVest的会计经理Roy Kong说，"我们没有足够的数据"。

尽管很多外国消费品公司现在觉得它们所获得的大城市市场数据准确及时，但为了追求增长，它们还是需要到其他省份或乡村去拓展业务。

"单从城市数据看，我们对数据质量还是有信心的，但如果调查范围进一步扩大，误差就很大了。"AC尼尔森中国区董事总经理格伦·墨菲说。他还认为大城市的误差幅度是3%～5%，乡村的误差幅度就是两位数了。他说："我们会警告客户谨慎对待最后的数据。"

[讨论题]

1. 与成熟市场相比，市场调研在中国市场面临的挑战主要有哪些？

2. 营销者应如何应对上述这种市场数据往往很不充分的市场环境？

资料来源：卢泰宏：《解读中国营销密码》，引自卢泰宏：《解读中国营销》，4～17页，北京，中国社会科学出版社，2005；凤凰卫视网，www.phoenixtv.com，2003-10-16；Jane Lanhee Lee：《收视调查最新锁定中国农民》，载《华尔街日报》(中文网络版)，wjs.com，2007-07-30。

小　结

1. 营销管理的基础结构包括一些营销管理系统：营销哲学系统、营销战略系统、营销信息系统、营销整合策略系统和营销环境系统。

2. 战略规划有四个层次：公司层、部门层、业务单位层和产品层。

3. 公司层次的规划包括，确定公司使命；建立战略业务单位；为每个战略业务单位分配资源；评估增长机会。公司的结构、政策和企业文化都将影响战略规划和实施。

4. 在业务单位层，战略规划包括业务使命确定、SWOT分析、目标制定、规划制定和执行实施、反馈和控制。每个产品或品牌都需要一项营销规划：一份书面文件，总结了营销者对市场的了解以及企业准备如何实现营销目标。

5. 营销信息系统由人员、设备和程序组成，为营销决策者收集、挑选、分析、评估和分配所需的及时而准确的信息。

6. 营销信息系统包括三个部分：(a)内部报告，包括订单—收款循环和销售信息系统；(b)营销情智系统是使经理获得关于营销环境发展的日常信息的一整套程序和资源；(c)营销调研系统指系统地设计、收集、分析并报告与公司所面对的特定营销状况相关的数据和结果。

7. 营销调研过程包括：确定问题、选择备选方案和研究目标；制定调研计划；收集信息；分析信息；陈述研究结果；作出决策。在进行调研时，公司要决定收集二手数

据还是原始数据，当然也可两者都收集。还要决定研究方法（观察研究法、小组深度访谈法、调查法、行为数据法和实验法）以及研究工具（问卷、定性测量和机械装置）。而且，它们还要决定抽样计划和接触方法。

8. 公司可以自己进行营销调研或者雇用其他公司完成。调研的目的之一是发现以市场销售预期和公司需求为基础评估出的市场机会。公司首先基于潜在的、可获得的、目标性的和渗入性的市场来确定要研究的市场。接着，评估市场潜力以及公司的需求预期和销售额预测。

案 例

百 威

百威（Budweiser）于 1876 年在圣路易斯由安海斯公司（E. Anheuser & Co.）创立。今天，安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）已成为全世界销售量最大的酿酒商，在产量上超过了所有的竞争对手。这家公司拥有30个不同的啤酒品牌，包括美国的领导品牌百威，还有许多别的酒精和非酒精饮料产品，并有一系列主题公园和一家地产公司。

在保持公司酿造传统的同时，公司采纳了新的技术传统，提高了它的交易和营销效率。1977 年，安海斯-布希的总裁奥古斯特·布希三世（August Busch Ⅲ）决心要使公司在发掘消费者购买类型方面成为领导者。安海斯-布希成功的关键在于收集并分析来自批发商和零售商的实时反馈信息，这些信息告之商品的销路以及销售的时间。

“批发商和商店层次的信息成为我们组织的生命血液。”公司的副总裁乔·帕蒂（Joe Patti）说。因此，公司创立了联系批发商、零售商和其他一些商业合作伙伴的网站 BudNET。这个系统处理销售报告、客户开发、零售推广建议和周销售预测，并有逻辑排序功能。BudNET 是该公司的信息通道，安海斯-布希公司把它称为 WEARS（批发商利益合同报告系统）。通过这个系统，美国 700 家百威分销商成为公司的耳目。

WEARS 和 BudNET 系统不只是使其产品保持在零售商的冰箱中或者货架上。使用移动计算机，分销商还可以输入数据，从而知道还有多少货不在零售商的货架上。每天结账时，安海斯-布希公司可以获得反映走势的数据。“如果遗漏了一家店的货架统计，马上会知道它在哪里。”IBG 集团（Independent Beverage Group）的副总裁乔·汤普森（Joe Thompson）说：“在这场游戏中，它玩得最好，甚至超过了可口可乐。”

要了解消费者，不但要收集自己产品的数据或者竞争对手的数据，而且要分析这些数据，跟踪消费者的购买习惯。安海斯-布希公司从分析信息资源公司（Information Resources Inc.）的资料中发现，消费者的消费数据有改变，由此成功地实施了低汽化饮料的方案。

有时，安海斯-布希公司的营销和产品分类计划也参考了新的细粮作物数据。利用商店层次的数据，公司可以获得目标市场的信息。例如，同性恋模特可以出现在旧金山卡斯楚街的海报上，但却不可能出现在旧金山的教会区。更好的数据有助于预测当地节假日的销售情况，例如，在亚特兰大，国庆日的销量就比圣帕特里克节（St. Patrick Day）更加重要。人口统计学数据帮助安海斯-布希公司了解在哪里罐装比瓶装卖得更好，还帮助公司开发并销售一系列拉丁风格的饮料，开辟了一个新的拉美裔市场。

安海斯-布希公司采用了多样的内部与外部数据源，包括消费者人口报告、销售

点终端和市场数据，来指导产品的分类决策。安海斯-布希公司采用了多种内部与外部数据来源（包括消费者人口数据、销售点终端和市场数据），来指导产品的分类决策。这项措施赢得了《消费品技术》杂志（*Consumer Goods Technology*）的技术领袖大奖（Technology Leadership Award）。

安海斯-布希公司在全球使用互联网。百威的销售智能系统 BudNET 中的 Budexchange. co. uk 跟踪了 5 000 家英国零售终端的关键数据和销售情况，如实地记录了对百威品牌的支持状况。安海斯-布希公司还在商店的出口处增加广告宣传。在市场销售总量下降 5.7%的情况下，百威却增长了 7%。

安海斯-布希公司还在继续应用市场群体细分改进数据的收集与共享，拓展自己的数据连接。公司的美国运营主席奥古斯特·布希四世（August Busch Ⅳ）强调："百威和它的批发商有一个明确的数据驱动的目标，这就是它的核心竞争优势。"市场占有率肯定了公司战略的成功——安海斯-布希公司在 2004 年的市场占有率为 49.6%，而 2003 年的市场占有率为 50.1%。销售收入和利润分别为 149 亿美元和 22 亿美元。2005 年，其市场占有率为 48.7%，收入上升到 150 亿美元。《商业周刊》2007 年全球品牌计分卡显示，百威的品牌价值达到 116.52 亿美元，排名第 30 位。2008 年，百威啤酒的运营收益为 167 亿美元，净利润为 21 亿美元。

2008 年 11 月 18 日，英博公司（InBev）宣布用 520 亿美元现金收购安海斯-布希，并将其名称改为安海斯-布希·英博。

[问题讨论]

1. 安海斯-布希公司的主要成功因素有哪些？

2. 安海斯-布希公司的弱点是什么？它该注意哪些问题？

3. 你可给高级营销执行人员什么建议？在营销中他们一定要做的是什么？

资料来源：Kevin Kelleher, "66, 207, 896 Bottles of Beer on the Wall: Anheuser-Busch's Top-Secret Data Network Tracks Inventory," *Business 2.0*, February 25, 2004; "Website Development, Reward Systems and eCRM," www.Skybridgegroup.com; and www.budnet.com; "The Top 100 Brands Scoreboard", *BusinessWeek*, August 01, 2005; Christopher Tritto, "Beer Baron Buffett Goes Light on Bud", *St. Louis Business Journal*, February 24, 2006; "The World's Top Brands", *Business Week*, July, 2007. 百威公司 2008 年年报；《英博并购 AB 内幕》，载《21 世纪经济报道》，2008-12-09。

【注释】

[1] 李黎：《H&M 的中国战略》，经理世界网，www.ceo-cio.com.cn，2007-04-26。

[2] C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May-June 1990): 79-91.

[3] George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* (October 1994): 38.

[4] George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006).

[5] Leon Lazaroff, "Kodak's Big Picture Focusing on Image Change," *Chicago Tribune*, January 29, 2006, 5, 9.

[6] "Business: Microsoft's Contradiction," *The Economist*, January 31, 1998, 65-67; Andrew J. Glass, "Microsoft Pushes Forward, Playing to Win the Market," *Atlanta Constitution*, June 24, 1998, D12; Ron Chernow, "The Burden of Being a Misunderstood Monopolist," *BusinessWeek*, November 22, 1999, 42.

[7] E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996).

[8] Dev Patnaik, "Insight," *In* (June 2006): 32.

[9] Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper and Row, 1973): ch. 7.

[10] Ralph A. Oliva, "Nowhere to Hide," *Marketing Management* (July/August 2001): 44-46.

[11] *Pew Internet and American Life Project Survey*, November-December 2000.

[12] 他也幽默地建议，如果想要写使命的话，可以购买连环漫画人物呆伯特（Dilbert）的使命陈述产生器。http：//www.dilbert.com/comics/dilbert/games/career/bin/ms.cgi.

[13] *The Economist*：*Business Miscellany*，(London：Profile Books Ltd.) 2005，32－33.

[14] Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *E-commerce* (New York：McGraw-Hill, 2001)：116.

[15] Theodore Levitt, "Marketing Myopia," Harvard Business Review (July-August 1960)：45－56.

[16] Tilman Kemmler, Monika Kubicová, Robert Musslewhite, and Rodney Prezeau, "Performance II—The Good, the Bad, and the Merely Average," an exclusive to mckinseyquarterly.com, 2001.

[17] 相同的矩阵可以通过增加调整过的产品和市场从而扩展成 9 个格。See S. J. Johnson and Conrad Jones, "How to Organize for New Products," *Harvard Business Review* (May-June 1957)：49－62.

[18] Paul J. H. Shoemaker, "Scenario Planning：A Tool for Strategic Thinking," *Sloan Management Review* (Winter 1995)：25－40.

[19] Jack Ewing, "Siemen's Tough Guy Gets Going," *Business Week*, June 27, 2005; Jack Ewing, "Nokia, Siemens Plan to Join and Conquer," *Business Week*, June 20, 2006; Abraham Lustgarten, "Remaking a German Giant With American-Style Tactics," *Fortune*, August 7, 2006

[20] Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York：Free Press, 1999).

[21] See Michael E. Porter, *Competitive Strategy*：*Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York：Free Press, 1980), ch. 2.

[22] Michael E. Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review (November-December 1996)：61－78.

[23] 战略联盟的阅读材料，see Peter Lorange and Johan Roos, *Strategic Alliances*：*Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA：Blackwell, 1992)；Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit*：*Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York：The Free Press, 1990)；John R. Harbison and Peter Pekar Jr., *Smart Alliances*：*A Practical Guide to Repeatable Success* (San Francisco：Jossey-Bass, 1998)；*Harvard Business Review on Strategic Alliances* (Cambridge, MA：Harvard Business School Press, 2002)。

[24] See Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review* (May-June 1991)：130－135.

[25] See Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*：*Lessons from America's Best-Run Companies* (New York：Harper & Row, 1982) 9－12. 同样的构架也见于 Richard Tanner Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*：*Applications for American Executives* (New York：Simon & Schuster, 1981)。

[26] See Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*：*The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA：Addison-Wesley, 1982)；"Corporate Culture," *Business Week*, October 27, 1980, 148－160；Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA：Ballinger, 1984)；John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York：Free Press, 1992).

[27] Marian Burk Wood, *The Marketing Plan Handbook*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ：Prentice Hall, 2005).

[28] Donald R. Lehmann and Russell S. Winer, *Product Management*, 3rd ed. (Boston：McGraw-Hill/Irwin, 2001).

[29] "Real-World RFID," *InformationWeek*, May 25, 2005, www.informationweek.com.

[30] Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know," *Fast Company*, December 2003, 68－80.

[31] A. Mukund, "Cisco Systems－The Supply Chain Story," ICFAI Center for Management Research, 2003, www.icmrindia.org.

[32] Mara Der Hovanesian, "Wells Fargo," *BusinessWeek*, November 24, 2004, 96.

[33] Emily Sweeney, "Karmaloop Shapes Urban Fashion by Spotting Trends Where They Start," *Boston Globe*, July 8, 2004, D3.

[34] 空中互联网服务的背景信息，see "In-Flight Dogfight," *Business 2.0*, January 9, 2001, 84－91; John Blau, "In-Flight Internet Service Ready for Takeoff," *IDG News Service*, June 14, 2002; "Boeing In-Flight Internet Plan Goes Airborne," *Associated Press*, April 18, 2004。

[35] Bruce Nussbaum, "The Power of Design," *BusinessWeek*, May 17, 2004, 86 - 94.

[36] Elizabeth Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Phillips, and Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1970); Wally Wood, "The Race to Replace Memory," *Marketing and Media Decisions*, July 1986, 166 - 167; see also Gerald Zaltman, "Rethinking Market Research: Putting People Back In," *Journal of Marketing Research* 34, no. 4 (November 1997): 424 - 37; Andy Raskin, "A Face Any Business Can Trust," *Business 2.0* (December 2003): 58 - 60; Louise Witt, "Inside Intent," *American Demographics* (March 2004): 34 - 39.

[37] Witt, "Inside Intent," 34 - 39.

[38] See Kevin J. Clancy and Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense* (New York: The Free Press, 2000).



第Ⅱ篇 评估市场导向和顾客价值

Assessing Market Orientation and Customer Value

▷▷▷ 扫描营销环境和捕捉市场

▷▷▷ 创造顾客价值和顾客关系

▷▷▷ 分析消费者市场

▷▷▷ 分析企业市场



营销正变得越来越取决于信息而不是销售力。

——菲利普·科特勒

第3章 扫描营销环境和捕捉市场

Scanning the Marketing Environment and Capturing Markets

▷▷▷ 分析宏观环境

▷▷▷ 预测和测量需求

▷▷▷ 市场演变

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 重要的宏观环境因素有哪些？
2. 宏观环境中跟踪和识别机遇的关键方法有哪些？
3. 公司如何更加准确地测量和预测需求？

营销讨论

消费行为主要取决于一个人的年龄还是主要取决于其所属的世代？

观点选择：一般情况下，年龄差别比群组效应更重要 vs. 群组效应可以主导年龄差异。

蒙 牛

牛根生1999年创办的中国民营企业蒙牛乳业（集团）股份有限公司，是高速成长和后来居上的中国企业典范，创造了5年（1999—2004年）销售额增长200倍、投资收益率达5 000%的“中国奇迹”。2004年，蒙牛乳业在香港上市，被《亚洲货币》（*Asian Currency*）杂志评为当年最佳上市公司。蒙牛乳业2005年总收入突破100亿元，2006年销售额达162亿元，并获得国际乳联（IDF）“全球乳业创新大奖”（World Innovative Dairy Enterprise）。

蒙牛的市场导向是成功的关键。蒙牛抓住了中国13亿人特别是青少年需要乳品强壮身体这一最大的基本需求。乳制品消费全世界人均约100公斤/年，发达国家为人均300公斤/年，而中国仅为人均10公斤/年。蒙牛以丰富的产品线、建立品牌、培育凝聚力的企业文化和整合外部资源为战略，卓越地捕捉了这一巨大而长远的市场机会。“每天一斤奶，强壮中国人”成为其强大的市场驱动力。[1]

确认和解释市场变化主要是营销者的责任。相对公司中的其他群体来说，营销者一定是追踪趋势和寻找机会的人。本章首先概括了重要的市场宏观环境因素，并介绍了如何把握这些因素。然后，介绍了如何测量需求。最后，介绍营销者如何作出好的销售预测。

分析宏观环境

通过识别宏观环境趋势，营销者可以找到许多机会。趋势（trend）是已经具有某种动力和持久性的事件的发展方向或顺序。与之相对，时尚（fad）是“不可预测的、短期的，而且不会对社会、经济和政治产生重要影响”。[2]一项新产品或市场计划，如果它与强大的趋势相一致而不是相对抗，就可能会更加成功。这就是营销者需要发展识别趋势的技能的原因。虽然如此，发现新的市场机会并不能保证成功，即便技术上可行。对于任何一位营销者，最终的挑战是理解趋势的真正本质，同时确定它将如何影响宏观环境和微观环境——尤其是顾客、行业对手、公司和提供的产品。

公司及其供应商、营销中介机构、顾客和竞争对手都在力量和趋势的宏观

环境中运作，这些力量和趋势既创造机遇，也带来威胁。这些力量是不可控的，公司必须加以监督和反应。虽然这些力量将被分别描述，但营销者必须注意它们之间的相互作用，因为是它们带来了新的机遇和威胁。例如，人口增长（人口因素）导致资源损耗和环境污染（自然环境因素），这导致消费者要求更多法律保护（政治法律因素）。政府的限制措施会刺激新的技术解决方案和产品出现（技术因素）；如果人们支付得起解决方案和产品（经济因素），他们的态度和行为将会改变（社会文化因素）。

沃尔玛的阿拉斯加商业部 2005年，中国从美国阿拉斯加州的进口额达到3.37亿美元——从海鲜、鱼粉到矿物、肥料和木材，超过加拿大成为阿拉斯加州的第三大出口伙伴。沃尔玛注意到了中国市场的巨大潜力，尤其是中国将在2008年举行北京奥运会，在2010年举办上海世界博览会，沃尔玛中国商店购进了约14万美元的阿拉斯加海鲜。为了与挪威的白色鱼类和养殖鲑鱼竞争，沃尔玛在中国举办了一场为期14天的烹饪示范表演，由受聘的5位阿拉斯加政府官员展示以阿拉斯加野生红大马哈鱼和黑鳕鱼为原料的菜肴，同时还卖力地对中国的一些年轻人和高收入的城市居民进行现场的口味测试，这些人可以支付得起这些高价的鱼类/海鲜产品。[3]

□ 自然环境

自然环境的恶化是一个严重的全球性问题：广泛受到关注的由石油燃料燃烧导致的“温室气体”，化学原料和全球变暖导致的臭氧层的破坏，以及水资源的日益短缺。

消费者经常在作出会影响自然环境的决策时陷入两难境地。“绿色营销”（green marketing）期待公司和营销者能想出既可保持经济繁荣又可保护环境的解决方案。想想汽车行业是如何因为对环境问题的关注而进行调整的。丰田普锐斯汽车为了提高燃油效率，采用了以电动机推进汽油发动机的方式。[4]

公司环保主义指认识到公司面临的环境问题的重要性，并将这些问题纳入公司的战略规划之内。[5]营销者在实践公司环保主义时需要注意与四种趋势相关的威胁和机遇：原料的短缺、能源成本的增加、反对污染的压力和政府职能变化。

- **原料的短缺**。地球上的原材料由无限资源、可再生的有限资源和不可再生的有限资源构成。有限不可再生资源，如石油、煤炭、白金、锡、银，当消耗殆尽时就会形成严重问题。使用这些资源制造产品的公司面临成本的大幅上升，而与此同时，进行研发的公司却掌握着制造替代资源的良好机遇。
- **能源成本的增加**。石油这一不可再生资源的价格变化，为世界经济带来了严重问题。油价一再突破历史纪录，这促使人们寻找替代能源，例如太阳能、原子能和风能等。
- **反对污染的压力**。有些工业生产活动将不可避免地破坏自然环境。控制污染措施，如清洗器、回流装置、废渣填埋等，创造了一个巨大的市场机会。这促使企业探索其他的不破坏环境的方法来制造和包装产品。
- **政府职能的变化**。各国政府对促进环境清洁的关注和努力是不同的。许多国家很少采取防治污染措施，因为它们缺乏资金或政治意愿。较为富裕的国

家出于自身利益应帮助较为贫困的国家控制污染，但是如今即使较为富裕的国家也缺乏必要的资金。

□ 人文环境

营销者关注人口趋势是因为人构成了市场。营销者感兴趣的变量有：不同城市、地区和国家的人口数量和增长率，年龄分布和种族构成，受教育水平，家庭类型，地区特征和迁徙。

世界人口增长

目前世界人口超过63亿人，到2025年将达到79亿人以上。[6]下面是一段有趣的描述：

> 如果世界是个由1 000个人组成的村庄，它将包括520名女性，480名男性；330名儿童，60名65岁以上的老人；10名大学生，335名成人文盲。有52名北美人，55名俄罗斯人，84名拉丁美洲人，95名欧洲人，124名非洲人和584名亚洲人。人与人之间的交流将会较为困难，因为有165人说中国普通话，86人说英语，83人说印度语，64人说西班牙语，58人说俄语，37人说阿拉伯语，其余人的说其他200多种语言中的一种。有329名基督教徒，178名伊斯兰教徒，132名印度教徒，62名佛教徒，3名犹太教徒，167名非教徒，45名无神论者和84名其他的。[7]

人口爆炸是备受关注的一个问题，其原因有两个。首先是因为某些资源（燃料、食品和矿物）是有限的，某一天可能会枯竭。其次是人口增长最快的地区，正是那些最无力供养过多人口的国家和地区。当前世界欠发达地区的人口占世界总人口的76%，并以每年2%的速度增长，而发达国家人口的增长率仅为每年0.6%。欠发达地区在为儿童提供食物、衣服和教育的同时不断提高生活水平，这几乎是不可能的。

世界人口的爆炸性增长对企业有很大影响。人口增长并不意味着市场的增长，除非这些市场有足够的购买力。不过，公司通过仔细分析市场还是能找到重要机会的。例如，中国的计划生育政策使许多家庭只能要一个孩子。玩具营销者注意到，这些“小皇帝”的父母、祖父母以及亲属会购买各种各样的东西给他们。这种趋势帮助美国的美泰公司（Mattel）和孩之宝公司（Hasbro）从在中国的营销中获利，尽管它们面对的是丹麦的乐高集团（Lego）、意大利的智高公司（Chicco）和上万家中国玩具制造商。[8]

中国人口有几个主要特征：

1. 总量巨大。约13亿人，高居全球第一。

2. 高增长趋势。每增加2亿人的时间间隔从119年（1834—1953年）缩短为23年（1992—2015年）。[9]

3. 城市化趋势。据预测，2005—2010年期间，中国城市人口平均每年将净增1 500万人；到2010年，城市人口将超过6亿人，占全国总人口比例近45%，见图3—1。

4. 加速老龄化。同其他国家相比，中国人口老龄化非常迅速。联合国预

测至21世纪上半叶，中国老年人口将占全球老年人口的20%左右。至2040年前后，每5个中国人就会有1位65岁以上的老年人。[10]

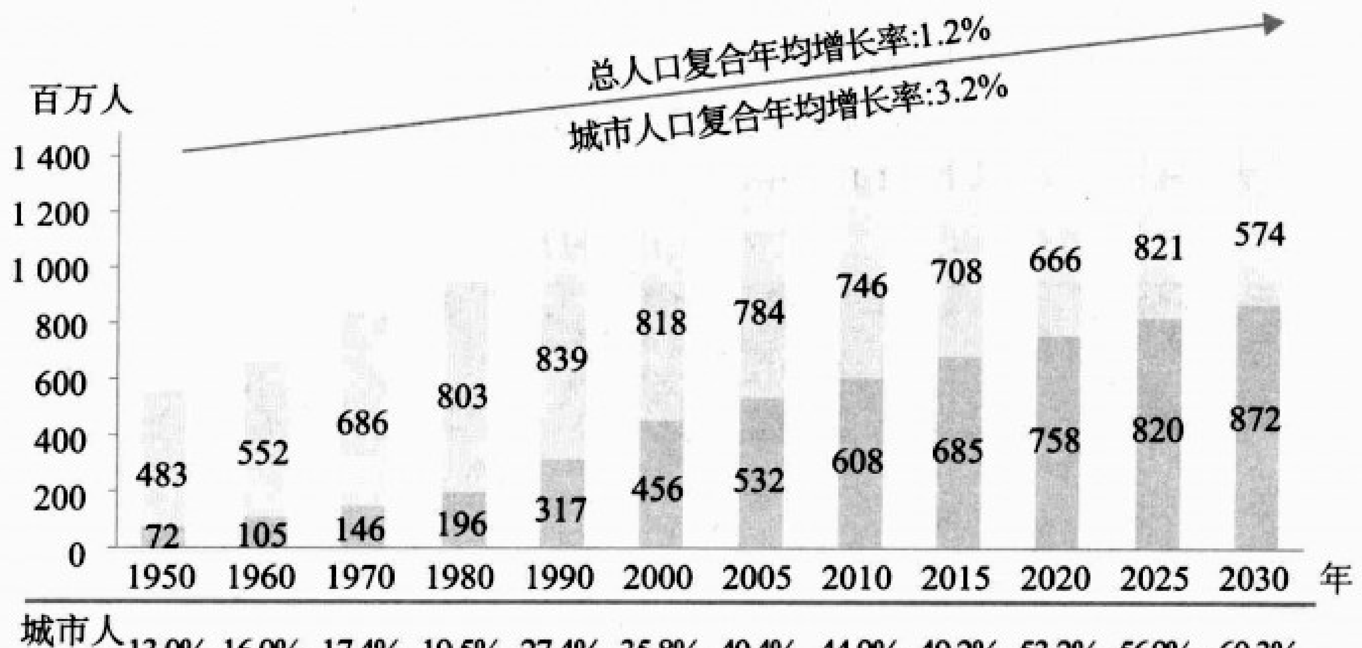


图3—1 中国人口结构的预测

资料来源：杨诚彬：《开疆拓土、决胜中国——大众消费者市场的"新圈地运动"》，3页，IBM中国商业价值研究院报告，IBM中文网站，2007-05。

人口年龄组合

各国人口的年龄组合是不同的，尽管全球的共同趋势是人口老龄化。[11]可以将人口划分为六个年龄段：学龄前、学龄儿童、10多岁的青少年，25～40岁的青年人，40～65岁的中年人，65岁以上的老年人。图3—2显示了中国人

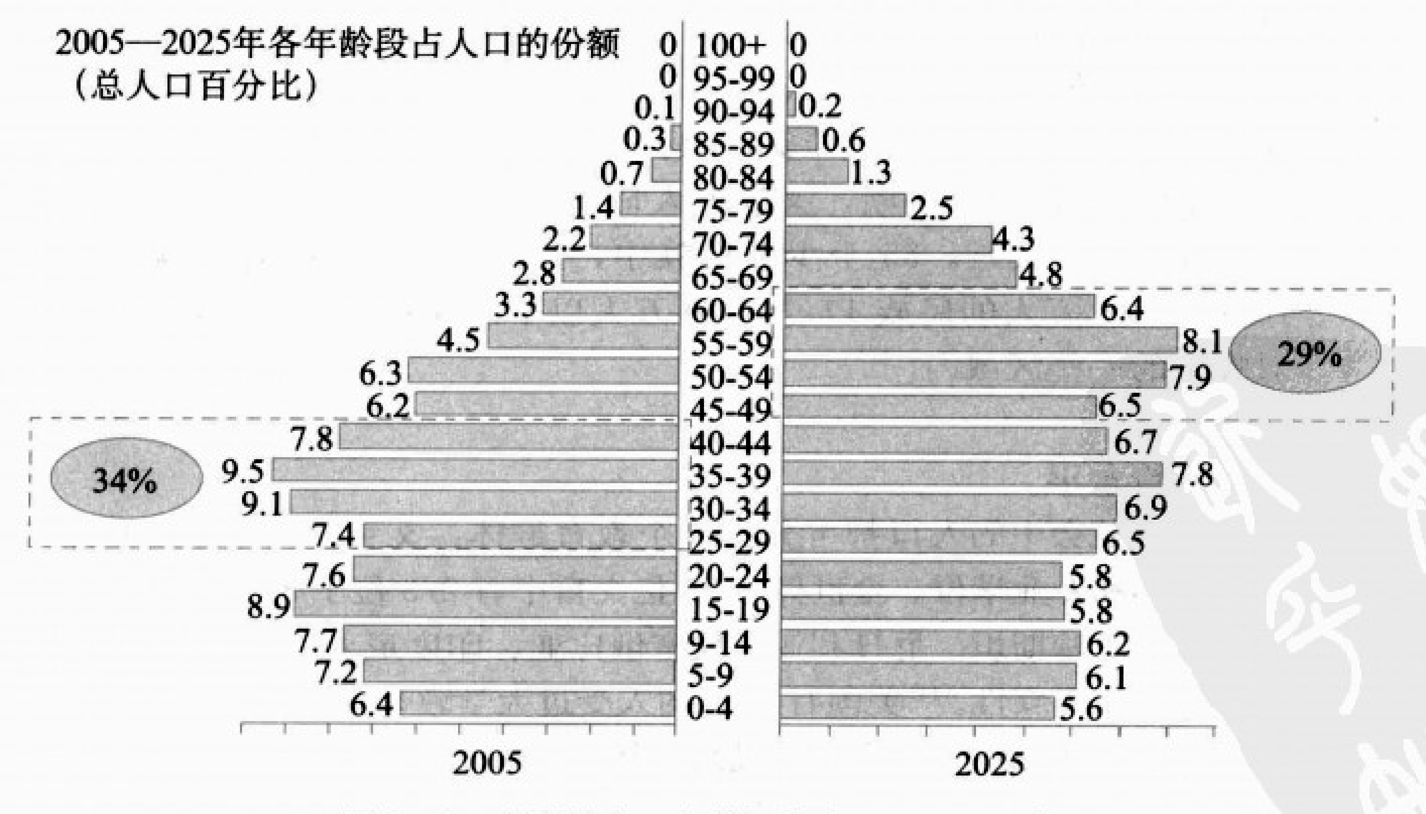


图3—2 中国的人口年龄组合（2005—2025年）

资料来源：Mckinsey Global Institute Report (From "Made in China" to "Sold in China": The Rise of the Chinese Urban Consumer): 44.

口年龄组合的变化（2005—2025年）。一些营销者喜欢关注不同的年龄段。（参见第7章有关世代和中国消费者世代细分的介绍。）

从人口结构变动看，1990—2030年，中国处在人口转变的“人口机会窗口”（或人口红利窗口）时期，中国的人口负担系数（即0～14岁和65岁及以上人口负担人口之和与15～64岁劳动力人口的比率）在这40年间保持在较低水平。[12]表3—1比较了百年间中、日、韩三国的人口负担及老龄化状况。

表3—1　百年间中、日、韩三国的人口负担及老龄化状况（%）

年份	中国		日本		韩国	
	人口负担系数	65岁及以上的人口比率	人口负担系数	65岁及以上的人口比率	人口负担系数	65岁及以上的人口比率
1950	61	4.5	68	4.9	81	3.0
1960	78	4.8	56	5.7	83	3.3
1970	79	4.3	45	7.1	83	3.3
1980	67	4.7	48	9.0	61	3.8
1990	50	5.6	44	12.0	45	5.0
2000	46	6.9	47	17.2	39	7.1
2010	40	8.1	57	22.3	39	10.1
2020	44	11.5	68	27.9	43	13.5
2030	49	15.7	72	30.0	56	20.0
2040	61	21.4	87	34.1	71	25.3
2050	64	22.7	96	36.4	78	27.4

资料来源：United Nation, *World Population Prospects: The 2000 Revision*, Volume I. New York, 2001.

种族市场

国家的族裔和种族组成也是不同的。日本是一个极端的例子，因为几乎那里的所有人都是日本人。美国是另一个极端，由来自世界各地的人构成。少数群体保持着他们的族裔特征、居民社区和文化传统。每一族群都有某些特殊的需要和购买习惯，营销者需要对此有所了解。

中国拥有56个民族，汉族占人口总数的91.6%。习惯上把其余55个民族统称为少数民族。55个少数民族中，100万人以上的有壮族等18个民族；10万～100万人的民族17个；10万人以下的民族20个。少数民族分布在相对集中的一些区域内。[13]

教育水平

每个社会中的人口都可分为5个教育群体：文盲、高中学历以下、高中毕业、大学和专业学位。全世界7.85亿文盲中有2/3位于8个国家（印度、中国、孟加拉、巴基斯坦、尼日利亚、埃塞俄比亚、印度尼西亚和埃及）；全世界的文盲中有2/3是女性。[14]美国有36%的人受过大学教育，是全世界这一比例最高的国家之一。相比之下，中国受过高等教育的人数只占全国总人口的5%，中国高等教育在校学生总数达2 500万人，毛人学率为22%（2006年）。[15]

家庭类型

“传统的家庭”包括丈夫、妻子和孩子（有时候包括祖父母）。然而到了

2010年，只有1/5的美国家庭由结婚的夫妇和未成年子女组成。其他的家庭组成是：单身独居（27%）；与异性或同性成年人生活在一起的家庭，单亲家庭（8%）；无子女或空巢期夫妇（32%）；只和非亲属生活的家庭（5%）；以及其他的家庭结构（8.3%）。[16]

每个家庭类型都有自己的需求和购买习惯。例如，SSWD［单身（single）、分居（separated）、丧偶（widowed）、离婚（divorced）］群体需要较小的公寓，便宜和小型的电器、家具和装修，小包装食品。营销者必须日益重视非传统家庭的需要，因为这类家庭比传统家庭的增长要迅速。Absolut公司、美国运通（American Express）、宜家、宝洁和斯巴鲁（Subaru）等公司已经发现了这个市场与非传统家庭市场作为一个整体的潜力。

20世纪80年代以来，中国家庭平均规模呈不断缩小的趋势，2004年平均每户只有3.36人。城市独生子女家庭增多。中国家庭的主要类型是包含一代人或两代人的小家庭，三代及以上的大家庭以及包含其他成员的复杂家庭类型已不普遍。[17]

人口的地理迁移

这是一个国家内和不同国家间人口大迁移的年代。在同一国家内，当人口从农村向城市再向郊区迁移时，也会出现人口流动。虽然20世纪90年代，美国的非大都市的县城吸引了大批城市居民涌入，但21世纪因为更高的出生率、较低的死亡率以及外国移民的迁入，美国的城市却得到了更快速的发展。[18]

地点对商品和服务偏好有一定的影响。营销者因此也要观察消费者的聚集地。20世纪80年代中期中国允许国内人口自由迁移流动以来，中国流动人口总量大幅上升，1982年约为3 000万人，1985年约为4 000万人，据推测90年代每年为8 000万～9 000万人左右。迁移方向以大中城市、东部沿海地区为主要迁入地，人口迁移的首位原因是寻找就业和赚钱机会，其次是寻求发挥个人才能的更好环境机会。[19]

□ 经济环境

市场不仅需要人气，还需要购买力。实际购买力取决于当前收入、价格、储蓄、负债及信贷。营销者必须密切留意会影响购买力的趋势，因为这些趋势会对企业尤其是那些产品适合高收入和价格敏感型消费者的公司产生重要影响。

收入分配

各个国家在收入水平和分配以及产业结构上有很大差异。产业结构有四种类型：自给型经济，这种经济提供的营销机会不多；原料出口型经济，如扎伊尔（铝）和沙特阿拉伯（石油），是设备、工具和富人奢侈品的很好的市场；工业化进程中的经济，如印度和菲律宾，新生的富人阶层和日益壮大的中产阶层需要新的商品；工业化经济，需要各种各样的商品。

营销者经常把各国的收入分配模式分为五种类型：（1）家庭收入极低；

(2) 多数家庭收入低；(3) 家庭收入极低和家庭收入极高同时存在；(4) 低、中、高收入家庭同时存在；(5) 大多数家庭属于中等收入。

2006 年，中国城镇居民人均可支配收入为 11 759 元，农村居民人均纯收入为 3 587 元。农村居民家庭恩格尔系数（即居民家庭食品消费支出占家庭消费总支出的比重）为 43%，城镇居民家庭恩格尔系数为 35.8%。[20] 中国城市家庭的收入结构见图 3—3。

中国的收入差距问题引起了极大的关注。[21] 根据世界银行（World Bank）等机构基于中国国家统计局城乡住户调查数据的计算，中国居民的收入基尼系数在 1980 年为 0.32，1984 年后持续上升，到 2001 年已达到 0.45，超过了国际公认的收入分配不平等警戒线。[22] 根据世界银行《世界发展报告 2006》（World Development Report 2006）提供的对 127 个国家近年来收入分配不平等状况的测量指标，按基尼系数由低到高的顺序，中国与几个拉美和非洲国家并列第 95 位，是少数收入分配不平等程度较高的国家之一。[23] 如果用收入最高的 10%居民家庭的平均收入与收入最低的 10%居民家庭的平均收入之间的倍数作为衡量收入差距的指标，有学者根据中国国家统计局的城乡居民调查数据近似计算得出，2005 年中国这一指标大约为 21 倍。[24]

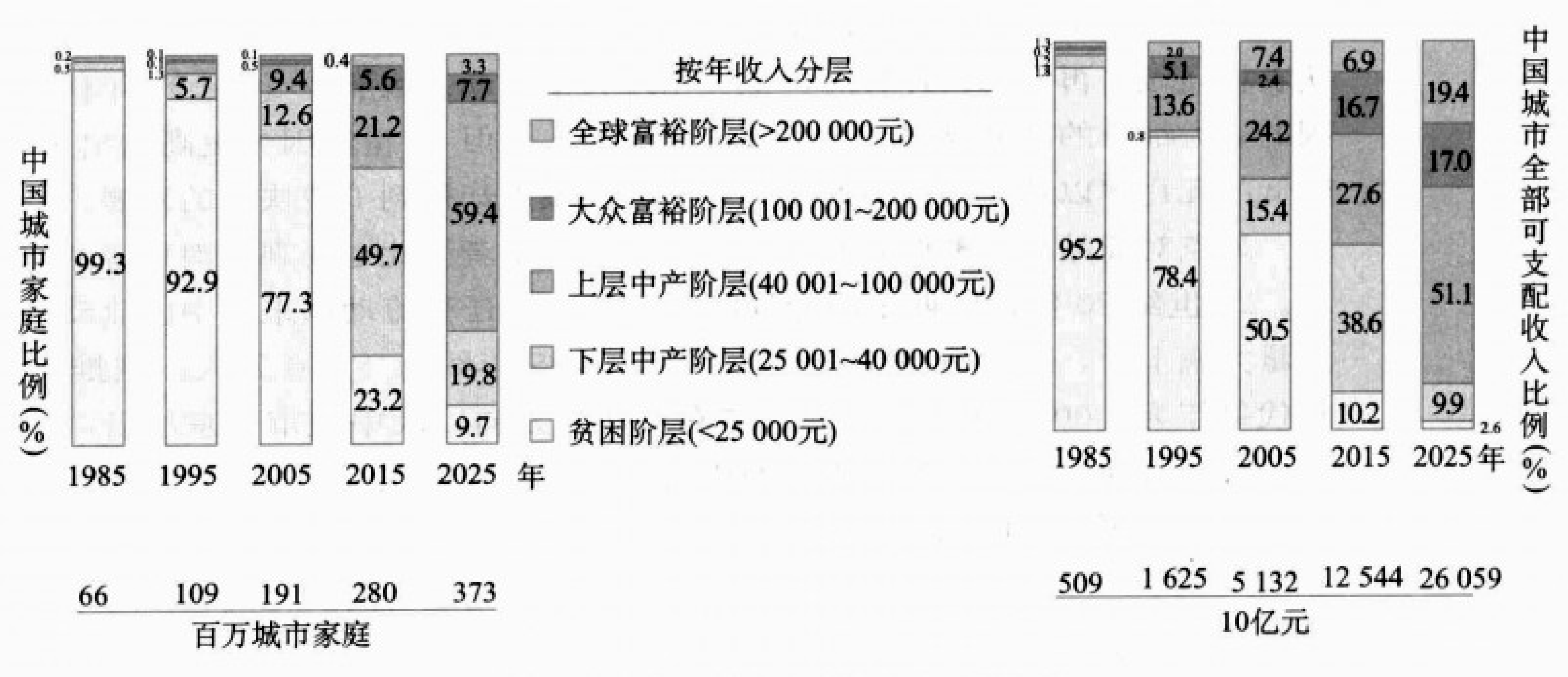


图 3—3 中国城市家庭的收入（预测）

注：1. 因四舍五入，有些数值相加之和不为 100%。可支配收入等于税后收入。包括储蓄，实际人民币以 2000 年为基准：1 元人民币＝0.12 美元。

2. 未来的情况还有可能被低估了，因为它们的估算是用当前紧缩控制的流通汇率来进行的。

3. 本研究进行时间为 2006 年第 1 季度。

资料来源：数据来自中国国家统计局。图摘自麦肯锡全球研究院报告：《从“中国制造”到“中国销售”的飞跃：中国城市消费者的崛起》，49～50 页；赵永甫：《先号脉，后营销》，载《北大商业评论》，2006（8）。

储蓄、债务和信贷可用性

消费者支出受消费者储蓄、债务和信贷可用性影响。美国消费者的负债—收入比率高，这就减缓了对房屋和大笔开销项目的进一步消费。信贷在美国非常容易，但低收入的借款者需要支付相当高的利息率。

中国的情况有很大不同，居民银行储蓄额长期居高不下，2006 年全国居

民储蓄存款额约 16 万亿元。除了传统习惯的原因外，中国的高储蓄率主要因为社会保障机制不健全和缺乏个人投资渠道，2006—2007 年中国股票市场的大牛市开始刺激大量的个人银行存款转向股市。

创新营销　香港“自由行”捕获市场机遇

1997 年香港回归中国后，亚洲金融风暴及“非典”袭港，导致经济整体低迷，2003 年香港的 GDP 仅为 12 340 亿港元，是 1997 年回归以来最低的一年，见图 3—4。香港旅游业更是受到重创。旅游业对香港经济影响巨大，不仅是香港四大支柱产业之一，而且是香港赚取外汇的第二大行业。2003 年 5 月，赴港游客同比下降 68%，仅旅游收入就减少 123 亿港元。这一损失很快波及零售业和消费业，导致失业率达到香港特别行政区政府成立以来的新高。然而，从 2004—2006 年开始，香港经济强劲复苏，扭转香港经济衰退的三大直接驱动力是：引入内地一批优质企业在香港上市拉升资本市场；开启香港“自由行”旅游带旺香港的消费市场；以及启动“香港与内地更紧密的经贸关系”（CEPA）计划，分享中国内地的蓬勃商机。本文仅介绍香港“自由行”的市场策略如何捕捉到市场机会，拉动了香港旅游、零售和服务业等消费市场。

2003 年 6 月 23 日，世界卫生组织（World Health Organization）宣布将香港从“非典”疫区名单中除名，这一天香港有关方面立即推出“全球旅游推广计划”，之后又推出“好客月”推广活动，刺激旅游者和市民的消费欲望。但是，香港政府很快发现，仅凭香港一己之力，很难在短时间内挽救颓势。

香港政府需要捕捉新的市场机会，并把目光瞄准中国内地市场：首先，内地经济表现强劲，消费力越来越强，中产阶层人数持续增加，内地居民出境旅游的需求量越来越大，2002 年中国国内居民出境总人数近 1 700 万人次。其次，访港的内地游客数量增加速度最快，消费能力也十分强劲。2002 年，内地游客总人数达 46 万，占访港游客总数的 35.1%。内地游客消费达 281 亿港元，占访港游客总消费的 50.6%。也能为香港带来丰厚的外汇收入。另一方面，香港的知名度和神秘感，文化、地理和交通优势，购物天堂的口碑，等等，都能成为吸引内地人赴港的魅力所在。

因而，能否使经济蓬勃向上的中国内地成为香港最大的客源市场，吸引更多的内地游客来港，并鼓励顾客增加在港消费，构成了促进香港经济快速复苏的一个关键性创意。

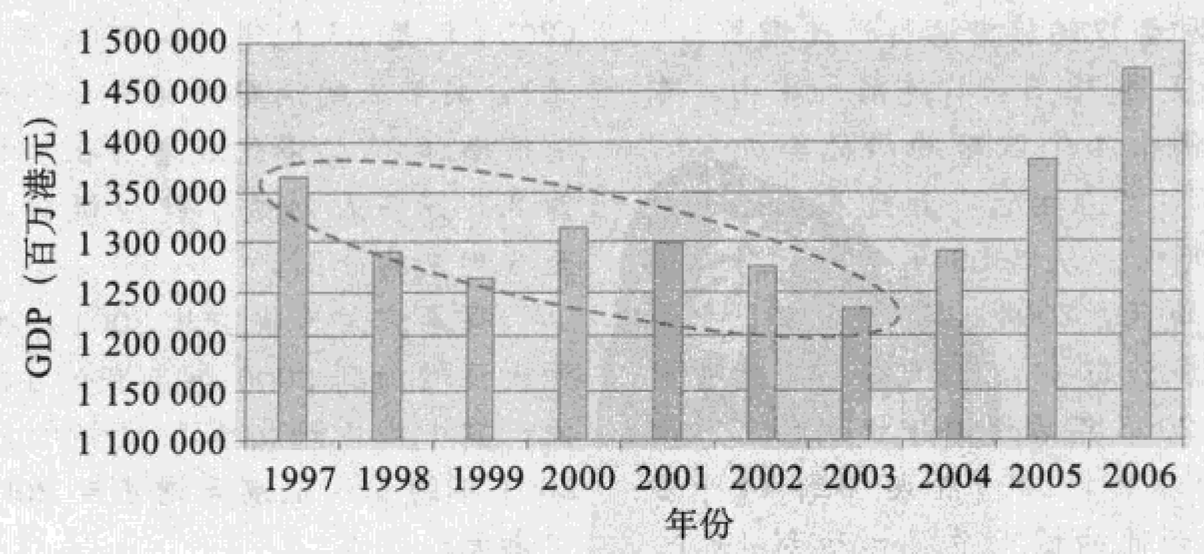


图 3—4　香港 GDP（1997—2006 年）

资料来源：香港特别行政区政府统计处。

香港旅游市场历来以美、欧、日游客为重点，中国内地并不是其主要的目标市场。洞察并吸引消费力正在上升的内地巨大的人群来香港旅游，是“自由行”计划的本质。虽然拥有十几亿人口的内地可能是香港旅游发展最广阔的潜在市场，但是，当时以内地身份出入境香港的审批很严格，手续很难办，不能随意出入香港，一般人更难实现赴港旅游。

要想抓住内地游客的商机，有两个关键点：首先要突破政策的“瓶颈”。香港特区政府向中央政府建议，希望允许内地居民以更方便的形式赴港旅游。“自由行”这一名称就反映了该计划的特点。其次，必须针对内地消费者进行直接市场推广，要让内地游客对来香港有足够强的兴趣。此前，香港旅游产品的推广，多数是针对旅行社进行的，需要转变推广的思路。而且，中国获准的境外游目的地正在全球日益增加，内地居民境外游的选择机会已越来越多，香港面临激烈的竞争。

中央政府很快同意了香港特区政府这一要求，决定开放部分内地城市居民以个人身份赴香港旅游。即不必跟随旅行团，只要办理港澳通行证，就可以个人身份到香港旅游。这就是后来大家俗称的“自由行”。这一政策让出入境手续一下子变得简单了，令赴港短暂旅游，享受购物、饮食及娱乐的乐趣，开展跨境的周末旅游以及商务、展览和会议的旅游客群迅速增长。

2003年7月28日，广东省的中山、东莞、江门、佛山4个城市的居民率先实现了“自由行”。“自由行”迅速扩大，开放的城市不断增加。从2003年7月开始在广东开放4个地区，2004年扩至北京、上海及广东全省、江苏省、浙江省、福建省共32个城市，2005年后逐渐扩大到西部和北部等共38个城市，2006年延伸到44个城市，2007年开通的城市数目已达到49个。“自由行”政策的实施，像开闸的潮水，推动赴港的内地游客迅速增加。据香港入境事务处资料，“自由行”游客从2003年的60多万人次上升到2006年的660多万人次。截至2007年5月，以“个人游”方式到港旅游的内地游客累计已超过2 000万人次。“自由行”的游客占游客总人数的比例接近50%。其中，团队游与“个人游”的比例是1∶4，家庭出游的占30%。

为成功开拓内地市场，香港旅游发展局实施了一系列推广香港的市场策略和整合营销传播计划。瞄准最具旅游潜力的多个地区，深挖年轻白领、商务客群和家庭游客这三个潜力市场，使香港成为他们的旅游目的地。强调香港多层面的吸引力，致力提升游客留港期间的旅游体验，并鼓励他们再次来访。例如，大规模、全方位、多媒体的整合营销传播活动“2006精彩香港旅游年”，以“时刻发现精彩香港”(Moment of Discovery)为推广主题，推出了九集电视专题片《星星细语香港情》，以及名人推介、杂志软文推广、图片巡回展、巡回路演、专车展示、抽奖活动赢取免费香港游、香港购物节、美食之最在香港、香港亲子游、“自创路线，发现精彩香港”网络大赛等丰富多彩的活动。

“自由行”成功地拉动了香港的消费和经济。香港的旅游业、零售业、酒店业、运输业、金融服务业等相关产业纷纷受益。香港旅游发展局的调查显示，个人游促成的额外游客消费2006年为93亿港元(2003年是35亿港元，2004年是65亿港元)，其带来的消费净额会令香港本地生产总值增加65亿港元或增长0.44%，同时也为2.5万多人创造了就业机会，失业率降至6年来的最低。

香港旅游总收益从2001年的618亿港元大幅增加到2006年年底的1 194.3亿港元，其中由内地游客所贡献的旅游收益由2001年的158亿港元增长到2006年的397亿港元。

2003—2006年，香港零售业销售额年均增长8.3%。由于实施零关税政策，在香



港购买进口商品的价格一般都要比内地价格低，服装、首饰、化妆品，尤其是名牌产品，是内地居民赴香港旅游选购的重点商品。据香港旅游发展局的统计，“自由行”内地居民平均每人在香港消费超过6 100港元。而在香港全部零售企业的销售额中，游客消费的比例超过20%，其中内地游客的消费占一半以上。

“自由行”犹如一股“活水”，为香港的旅游业、零售业和服务业带来了巨大的商机，强劲地刺激和推动了香港经济的复苏，使香港重新焕发了活力。

资料来源：香港旅游发展局2005/2006年报，2004/2005年报，2003/2004年报；香港旅游发展局文件：Market Summary December 2006-Mainland China；CCTV大型电视纪录片《香港十年》；王东亮、柏忍：《香港零售业受益自由行》，载《北京现代商报》，2004-07-15；张诚：《十年复苏　内地牵引》，载《新京报》，2007-03-27；《中国统计年鉴（2003）》；香港旅游发展局网站，www.discoverhongkong.com。

□ 社会—文化环境

社会影响我们的基本信仰、价值观念和生活准则。人们几乎是不自觉地接受了规定着与他们自身、其他人、组织、社会、自然以及宇宙的关系的世界观。营销者感兴趣的其他一些文化特征包括：核心文化价值观念的持续性，亚文化的存在，以及价值观念随时间推移而发生的变化。

- **对自己的看法**。人们自我满足的相对重点各不相同。现在，部分美国消费者的行为和期望更保守，而中国消费者更开放。在中国，休闲越来越流行。
- **对他人的看法**。人们关注安全、犯罪和其他社会问题。同时，人们渴求与他人保持更持久的关系。这些趋势预示着促进人们之间直接关系的产品（如健康俱乐部）和让孤单的人觉得不再孤单的产品（如电子游戏）将有不断增长的市场。
- **组织观**。由于规模缩减以及安然公司（Enron）和世通公司（World-com）等的丑闻，对组织的忠诚度总体上一直在下降。[25]今天的大多数人并非将工作作为满足的来源，而是只把它当作为了能享受业余活动的赚钱工具而已。公司需要寻找新的途径，通过真诚而良好的公司形象重新赢得消费者和雇员的信心。公司需要保证自己是良好的法人并向消费者传递真实可靠的信息。[26]
- **社会观**。人们对所处社会的态度各不相同：有人保卫它；有人管理它；有人接受它；有人想要改变它；有人深入探寻；有人想要离开它。[27]消费方式通常反映了社会态度，例如，那些想改变它的人，可能会开更省油的汽车。
- **自然观**。人们已经认识到自然的脆弱和资源的有限。针对人们日益增长的与自然和谐共存并体会大自然的兴趣，公司已经生产了各种类型的露营、徒步旅行、划船和钓鱼的工具，像靴子、帐篷、双肩背包和配件等。
- **宇宙观**。人们对宇宙起源及人类在宇宙中所处地位的看法各不相同。

核心价值观念的高度持续性

生活在特定社会中的人所持有的核心信仰与价值观念常常是非常持久的。核心信仰与价值观念从父母传给子女，并被社会主要机构——学校、教堂、公司和政府加以强化。人们的次信仰与次价值观是比较容易变化的。例如，婚姻

制度是一种核心信仰，但认为人们可以早婚却是一种次信仰。也许营销者可以改变人们的次价值观，但他们很少有机会改变人们的核心价值观。

亚文化的存在

每一个社会都包含亚文化（subculture），即由于特定的生活经验或环境而出现的具有共同价值观念的群体。其成员都有共同的信仰、爱好和行为。根据各亚文化团体所表现出来的不同需求和消费行为，营销者可以选择特定的亚文化群体作为目标市场。例如，营销者喜欢年轻人，因为他们是时尚、音乐、娱乐和观念的传递者。营销者知道，如果吸引的是年轻人，他们可能在未来多年成为常客。菲多利公司（Frito-Lay）15%的销售额来自年轻人，对成年人的销售也越来越多。“我想这是因为他们年轻时就成了我们的顾客。”菲多利公司的营销主管说。[28]

□ 技术环境

改变人类生活最引人注意的因素之一是技术。新技术能带来产品的突破性进展，但同时也是一种“创造破坏”的力量。例如，汽车伤害了铁路行业，电视损害了报纸的利益。许多老行业不是转向新技术，而是压制或轻视新技术，它们的业务也不断下滑。而且，技术进步并不总是定时出现的。例如，铁路行业曾吸引了大量的投资，随后却出现了投资不足，直至汽车行业出现。在两次重要变革之间，经济可能会停滞，尽管中间还有小的变革。营销者必须关注下列技术趋势：变革步伐、创新机会、研发预算的变化和日益增多的法律规范。

技术变革步伐加快

许多一般消费品，如录像机在几十年前还没有出现。新构思与其成功应用之间的时间差正在迅速缩短，从产品引入到生产高峰之间的时间也大大缩短。这些技术变革正在改变市场和需求。例如，技术使人们可以电子化通勤——在家中工作而不用去办公室，从而减少汽车污染，使家庭成员更亲密，进而带来了许多以家庭为中心的购物和娱乐机会。

无限的创新机会

科学家们正在研究范围惊人的新技术（如生物技术和机器人技术），这些新技术将会给我们的产品及生产过程带来革命化的影响。挑战不仅涉及技术问题，而且事关商业问题——开发可以买得起的新产品。有些公司采用了虚拟现实（VR）技术，它使用户通过听觉、视觉和触觉，体验计算机产生的三维环境。虚拟现实帮助公司收集顾客对新车型设计、厨房布置和其他潜在产品的反应。

变化着的研发预算

虽然美国用于研发的费用世界领先，但大多数用于美国的发展，这使得人们开始担心美国能否保持其在基础科学领域的领先地位。许多公司仍然满足于将资金用于抄袭竞争对手的产品，对特性和风格进行一些小改进。甚至连杜邦

和辉瑞（Pfizer）这些从事基础研究的公司都小心翼翼。直接针对重要突破的研究越来越多地由企业联盟而不是单个公司来进行。

对技术变革的监管力度增大

随着产品变得越来越复杂，公众要求自己的安全能够得到保证。因此，政府机构扩大了对可能不安全的产品进行调查，并禁止生产和使用的权力。在美国，所有药品在出售前，必须得到美国食品和药物管理局（FDA）的批准。在食品、汽车、服装、家用电器和建筑业领域，关于安全和卫生的规定也增加了。营销者在拟议、开发和推出新产品时，必须了解这些规定。

□ 政治—法律环境

市场营销决策在很大程度上受政治与法律环境变化的影响。政治—法律环境是由影响、制约组织和个人的法律、政府机构和压力集团构成的。有时，法律也会给公司带来新的机会。例如，有关强制回收的法律促进了公司利用可回收的材料生产新产品。有两个重要趋势分别涉及企业监管和特殊利益集团。

企业立法的加强

对企业的立法有三个主要目的：保护公司免受不公平的竞争；保护消费者利益免受不正当商业行为的损害；保护社会利益不受失去约束的商业行为的危害。近年来，立法对商业的影响一直在增强。欧盟颁布的法律的内容包括竞争行为、产品标准、产品责任、商业交易。美国则出台了涉及竞争、产品安全和责任、公平交易、包装和标签等的法律法规。[29]

到何种程度，遵守这些法规所付出的代价才会超过实施这些法规所带来的效益？尽管每一部新法律都基于合理的基本原则，但它却可能带来意想不到的后果，挫伤主动性，妨碍经济增长。公司需要对商业立法知识有良好的了解，通过法律审查程序和伦理标准指导营销经理的工作。

特殊利益集团的成长

几十年来，特殊利益集团的数目有所增加，力量有所增强。政治行动委员会（PAC）对政府官员进行游说，对企业施加压力，要它们更加关注消费者、女性、老年人、少数族裔和同性恋者的权利。许多公司建立了公众事务部和消费者事务部，来处理与这些集团有关的事务。影响企业的一个重要力量是消费者保护运动（consumerist movement），这是公民和政府的有组织的运动，以增强买方相对于卖方的权利和力量。消费者保护主义者已经赢得了许多权利，包括了解贷款利息的真实成本和产品的实际效用。然而新法律的问世和特殊利益集团压力的增大也添加了更多的限制，使许多私人营销交易活动被纳入公众领域。

预测和测量需求

营销者必须测量并预测每个市场机会的大小以及增长和获利潜力。销售额

的预测是基于对需求的估计。经理需要确定市场需求是什么。公司能够实行90种不同类型的需求估算。需求的测量可以按六种不同的产品层次、五种空间层次和三种时间层次进行。每种需求的测量都是为了某个特定的目的。公司可以预测对某种产品的短期需求，也可以预测地区分销的区域需求。

营销在中国 中国转型市场的特征

多位跨国公司的高层管理者在进入中国市场数年后都曾感叹："中国市场太大、太复杂、变化太快……"中国市场的特殊性源于中国市场正处在历史性的转变过程之中，过程之一是从计划经济向社会主义市场经济转变；过程之二是从封闭市场走向开放市场。在这种变化的过程中，中国的市场环境和市场运作在不断转型，由此中国市场被称为转型市场。中国转型市场不同于西方成熟市场，存在种种与成熟市场不相同的差异点。这是正确解读中国市场最重要的基本特征。

计划经济与市场经济、封闭市场与开放市场是截然不同的环境和状态，企业、政府和消费者的价值体系、思维方式和行为特征都由此转变，并出现多元的交叉和冲突甚至混沌。中国转型市场的变化集中表现在市场透明度从混沌逐步走向透明。

从制度规范和市场成熟的角度来衡量，中国转型市场中有太多的"为什么"，这往往是因为中国的消费者、企业和政府都不够成熟。例如，消费者对价格的高敏感性、缺乏权益意识以及迷信广告；企业家的短期行为和官场情结；政府可能迷恋对企业的权力、地方保护及随意干预市场。

中国转型市场的环境特征，可以用五个字来简要概括和理解：

● 大：地域辽阔；前景巨大；市场空间大、机会多。

● 变：发展快；变化快；政策多变。

● 异：区域差异、体制差异、行业差异、营销水平差异、代际差异都很显著。

● 乱：法律和制度不健全；假冒侵权严重；市场秩序混乱；反常怪事多；诚信（商业伦理）缺乏。

● 躁：短期行为多；大起大落；过度竞争。

最重要的一点是，中国市场的差异程度往往超出人们的想象。这种差异具体表现在市场的多元多样性：一国多个市场，一国多层市场。仅从地理角度区分市场，中国就已出现许多个很不同的市场区域。从农村到中心城市，可以有四个不同层次的市场，每一个市场都需要不同的市场策略。

根据英国 Economist Institution EUI 的调查，进入中国市场的跨国公司，把中国看作一个市场的有44%；把中国看作两个市场的有6%；把中国看作三个市场的有11%；把中国看作四个或更多市场的有39%。最后一类公司基本上都赢了，而把中国看成是一个或两个市场的公司很多都输了。

此外，中国的消费群体变化也非常大。除购买力相差悬殊，还因为中国的社会变化迅速，使中国大概每隔5～10年，消费价值观念、消费心理、趋势和追求，都会产生非常明显的差异。

诺贝尔经济学奖获奖者福格尔（R. Fogel，1998）曾比较和指出了中美发展阶段之巨大差距，中国市场在全球是差异相当大的市场，这一转型市场与西方成熟市场的不同不可忽视。一方面，中国营销水平不高，必须学习西方和国际化；另一方面，又不能完全照搬成熟市场中的营销理论、策略和方法，因为百多年来形成的西方营销理论基本建立在相对稳定的成熟市场之上，主要针对市场机制完善环境中的西方企业和西方文化中的消费者行为。例如，美国教授科特（J. P. Kotter，1995）

的著作《企业成功转型8步》，对中国的企业就不适用，因为中国环境复杂得多，也许必须修正为9步或10步。如何将国际成熟的营销理论和方法与中国转型市场完成对接，是中国市场的成功之道。

[讨论题]

1. 应如何从环境因素上识别中国转型市场的不同特征？

2. 结合某一行业，试分析中国转型市场的特征所带来的商机和主要营销问题。

资料来源：参见卢泰宏：《解读中国营销》，北京，中国社会科学出版社，2004；M.R. 所罗门、卢泰宏：《消费者行为学》（第6版中国版），36～39页，北京，电子工业出版社，2006；The Economist Intelligence Unit. *Multinational Companies In China, Winners and Losers*, 1997：8－9；J.P. Kotter，*Leading Change*，President & Fellows of Harvard College.

□ 测量哪些市场

一个市场的规模是根据某种特定市场供应品的购买者数量决定的。市场的划分有多种方法：

● 潜在市场（potential market）是对某种市场供应品有足够兴趣的消费者群。但是兴趣还不足以确定一个市场，除非潜在的消费者有足够的收入和购买产品的渠道。

● 有效市场（available market）是那些对特定的供应品有兴趣、有收入和有购买渠道的消费者群。对于某些商品，公司或政府可以限制销售给某些顾客。例如，政府可能禁止向21岁以下的青少年销售摩托车。合法的成人组成了合格有效市场——对某些特定供应品有兴趣、有收入、有购买渠道并合格的消费者。

● 目标市场（target market）是在合格有效市场中公司决定去追求的那部分人。例如，公司可能决定将营销和分销努力的重点放到美国东海岸。

● 渗透市场（penetrated market）是指购买公司产品的顾客群体。

当折扣零售店塔吉特百货（Target）面临沃尔玛和凯马特（Kmart）的激烈竞争时，它在各大都市顶级报纸的周日增刊上发起了不同寻常的广告攻势。这些与众不同的广告的特点是模特的穿着和使用的产品上都有塔吉特百货的商标，从而帮助塔吉特赢得了“高层次”大众零售商的称号，并因为吸引了更多的富裕消费者而迅速扩张。[30]

□ 需求测量

营销者确定了目标市场后，下一步就是估计市场需求。一种产品的市场需求（market demand）就是在特定的地理区域、特定的时期、特定的营销环境和特定的营销方案下，由特定的顾客群体购买的总数量。市场需求不是一个固定的数字，而是各种设定变量的一个函数。因此，它也被称为市场需求函数。

市场总需求对各种基本条件的依赖关系如图3—5（a）所示。横轴表示在某个特定时期内行业营销费用可能的各种不同水平。纵轴表示由此带来的需求水平。曲线描绘了估计的市场需求随各种行业营销费用水平的变化关系。基本

销售量（称为市场最低量，在图3—5中标为Q_1）在没有任何营销费用的情况下也会存在。高水平的行业营销费用会带来更多的需求，先是以递增的速率随后以递减的速率。营销费用超过一定的水平后，就不能再进一步促进需求，可对市场需求设定一个上限，称为市场潜量（在图3—5中标为Q_2）。

一个可扩展市场的总规模在很大程度上受行业营销费用水平的影响。在图3—5（a）中，Q_1～Q_2之间的距离比较大。但是，在一个不可扩展市场（不怎么受营销费用水平的影响）中，Q_1～Q_2之间的距离就比较小。在不可扩展的市场上进行销售的组织，可以认为市场的规模（对一种产品的基本需求水平）是固定的，并尽力去获取一个更大的市场份额（market share）（对公司产品的选择性需求水平）。

市场需求曲线表明了对与当前各种可能的行业营销努力水平相对应的市场需求情况的预测。实际上只会发生一种行业营销支出水平，在这一水平下的市场需求称为市场预测（market forecast）。这个预测只表明预期的市场需求，而不是最大化的市场需求。

市场潜量（market potential）是在既定的营销环境中，当行业营销支出达到无穷大时，市场需求所趋向的极限值。“在既定的营销环境中”是非常关键的。许多产品的市场潜量在繁荣期比在衰退期高，如图3—5（b）所示。市场需求函数是由营销环境决定的，公司无能为力，但公司的营销支出将影响其在函数曲线上的位置。

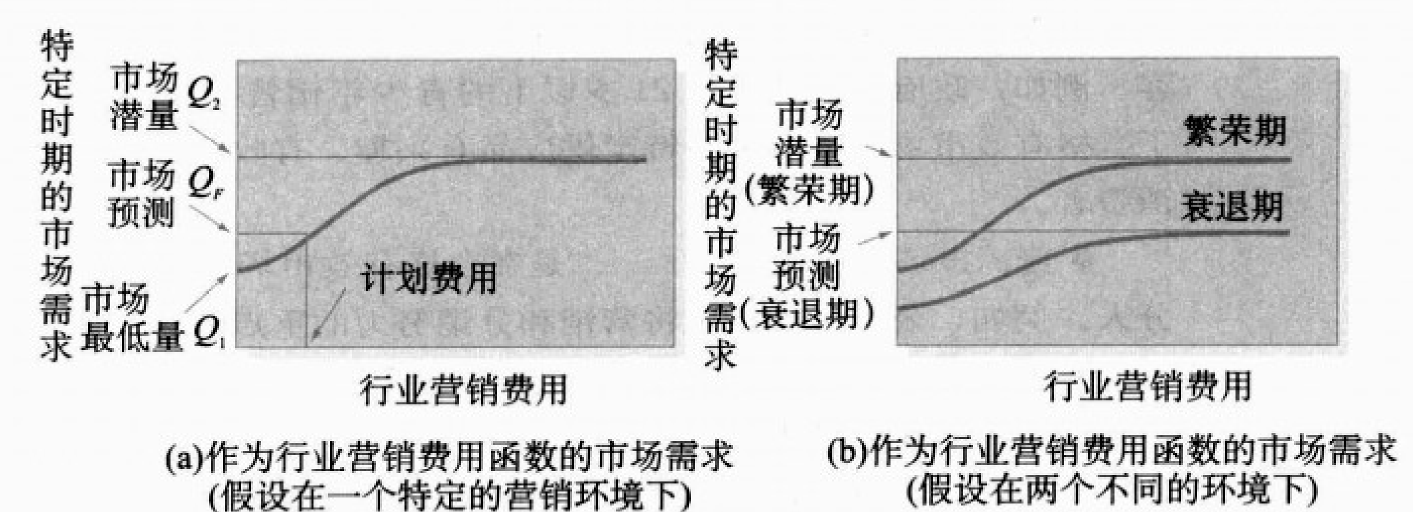


图3—5　市场需求函数

□ 公司需求和销售预测

公司需求（company demand）是指公司在给定的时期内在不同的营销努力水平下所估计的市场需求份额。公司的市场需求份额取决于同竞争对手相比，其自身营销组合的表现情况。如果其他方面都相同，公司市场份额将取决于同竞争对手相比，公司营销投入的规模和效率。营销模型建立者已经开发了销售反应函数来衡量营销费用、营销组合和营销有效性对公司销售的影响。[31]

营销者估计出公司需求后，下一步要选择营销努力的水平以实现期望的销售水平。公司销售预测（company sales forecast）就是基于选定的营销规划和假定的营销环境对公司销售水平的预期。公司销售预测可以用图3—5解释，纵轴代表公司销售量，横轴代表公司的营销努力。注意，销售预测是在假定的

营销费用计划的基础上作出的。

销售定额（sales quota）是针对某一产品线、公司事业部或销售代表设定的销售目标。它主要是一种明确任务和促进销售的管理手段。一般来说，销售定额比预期的销售额略高，以促进销售人员努力工作。销售预算（sales budget）是对预期销售量的一种保守估计，它主要为当前的采购、生产和现金流决策服务。销售预算要考虑销售预测并避免过度的风险。因此，它通常比销售预测稍微低一些。

公司销售潜量（company sales potential）是指与竞争对手相比，公司在增大营销努力时所能达到的销量极限。当然，公司需求的绝对极限是市场潜量。在绝大多数情况下，公司销售潜量低于市场潜量，即使公司的营销费用增长相当多时也是如此，因为每个竞争公司都有一群忠诚的顾客，这些人很难由于其他公司的劝诱措施而离开。

□ 估算当前需求

在估算当前市场需求时，营销主管需要估计总市场潜量、地区市场潜量、行业总销售额和市场份额。

总市场潜量

总市场潜量（total market potential）是指在一定时期内，在一定的行业营销努力水平和一定的环境条件下，一个行业的全部公司所能获得的最大销量。估计总市场潜量的一种常用方法是：估计潜在购买者的数量，然后乘以每个购买者平均购买的数量，再乘以价格。假设每年有1亿人购买图书，每位顾客每年平均购买3本书，而1本书的平均价格为20美元。此时，图书的总市场潜量将为60亿美元（$=1\times3\times20$）。

其中最难估计的部分是特定产品或市场的购买者数量。公司可以从总人口开始，排除显然不会购买产品的群体，通过研究排除没有兴趣或没钱购买的群体。剩下的就是潜在购买者群体，公司可以应用它来进行总市场潜量的计算。

地区市场潜量

公司面临的问题是选择最佳的区域，并在这些区域适当地分配营销预算。因此，公司需要估计不同城市、州和国家的市场潜量。为企业服务的厂商主要使用市场组合法，消费品厂商主要使用多因素指数法。

市场组合法（market-buildup method）。这种方法要求辨别在每一市场上的所有潜在购买者，并对其潜在的购买量进行估计。如果公司有一张全部潜在购买者的清单以及对其将购买什么的可靠估计，则可直接应用该方法，但是，这些数据很难收集到。一个有效方法是利用北美行业分类体系（NAICS），它使用六位代码在美国、加拿大和墨西哥提供可比统计信息。[32] 为了计算市场潜量，一家车床制造商首先会确定可能需要车床设备制造商所生产的产品的六位NAICS代码。接下来，该制造商会确定估算可能使用的车床的合理基数，如消费品工业销量。一旦公司估计出车床所有量与消费品工业销量的比值后，即可计算市场潜量。

多因素指数法（multiple-factor index method）。消费品公司也需要估计地区市场潜量，但是由于顾客过多无法开列名单，因此常常使用指数方法。最常用的估算方法是简单指数法。例如，一家药品制造商可能假设药品的市场潜量直接与人口数量有关。然而，通常销售机会的指标不是单一因素。所以，需要开发多因素指数，对每个因素赋予特定的权数。制造商也许会因为其他的因素调整市场潜量，像市场中的竞争者、当地的促销费用、季节因素和地方市场的特性等。

品牌发展指数（brand development index，BDI）是品牌销售额和类别销售额的比率。通常，品牌发展指数越低，市场机会越高，因为品牌发展的空间越大。然而，也有营销者持反对意见，认为营销资金应该投入到品牌发展最强的市场，在那里更容易强化忠诚度或者更容易扩大品牌的市场份额。[33]

除了估计总市场潜量和地区市场潜量外，公司还需要知道市场上的行业实际销售额。这意味着确定竞争对手并估计其销售额。行业协会和营销调研公司可能会提供一些相关信息，尽管不是针对某一特定竞争对手。通常，企业用品制造商比消费品制造商更难估计行业销售额和市场份额。

□ 估算未来需求

预测（forecasting）是指在给定的一系列条件下估计买主可能的购买量。易于预测未来需求的产品或服务是很少的。容易预测的产品或服务，通常是因为产品的绝对水平或趋势相当稳定，竞争关系是不存在的（公用事业）或者稳定不变的（完全垄断）。在绝大多数市场上，总需求和公司需求并不稳定。可靠的预测成了公司成功的一个关键因素。需求越不稳定，预测的准确性就越关键，预测过程也就越细致。

公司通常采用三阶段式的程序进行销售额预测：首先进行宏观经济预测，然后进行行业预测，最后进行公司销售额预测。宏观经济预测对通货膨胀率、失业率、利率、消费者支出和企业投资以及其他因素进行分析。其结果是产生对国内生产总值的预测，应用这一预测并结合其他指标，便可预测行业销售额。最后，公司假设在行业销售中能达到某一市场份额，并据此得出销售额预测。销售额预测的方法见表3—2。

表3—2 销售额预测方法

预测方法	描述	预测需求的用途
购买者意图调查法	调查消费者或公司的购买可能，未来的财务状况以及对经济的预期	为了预测工业品、耐用消费品、需要事先计划的采购以及新产品的需求
销售人员意见综合法	让销售代表估计现有的和潜在的购买公司产品的顾客的数量	为了收集更详细的按照产品、地区、顾客和销售代表等分类的预测
专家意见法	借助经销商、分销商、供应商、顾问和贸易协会等专家来进行预测；也可以从经济预测公司那里购买	为了收集有见识的专家的预测，因为他们可能会提供一些真知灼见

续前表

预测方法	描述	预测需求的用途
过去销售额分析法	使用时间序列分析、指数平滑法、统计需求分析或计量经济分析来分析过去的销售额	以过去的需求为基础，预测未来的需求
市场测试法	直接进行市场测试，以了解消费者的反应并预测未来销售量	为了在新地区或对新产品进行更好的销售额预测

营销在中国 中国的新兴中产阶层

随着中国经济社会的发展，中国的富豪正在大量产生，富豪的人数增长显著。据《全球财富报告》（World Wealth Report）显示：中国富裕人士（即扣除自住的房产后，拥有100万美元以上资产的个人）从2002年的21.1万人增长至2006年34.5万人。《2005福布斯全球富豪榜》中，中国内地只有2人上榜；2006年有8人上榜；而在《2007福布斯全球富豪榜》946位身价10亿美元以上的富豪中，中国内地的富豪占了20个席位，比上年增加12人。

中国内地富豪的财富呈爆炸性增长，据《2006年度亚太区财富报告》（Asia-Pacific Wealth Report）显示，中国富裕人士的财富总额已达1.59万亿美元，居亚太地区第二位；同时中国富裕人士的个人平均财富也是亚太区第二位，高达500万美元。据《福布斯中国富豪榜》，中国大陆富豪企业家排行榜第50位的身价1999年是5 000万元，2000年升至4亿元，2006年度排名50位的王玉锁拥有37.6亿元。《2007福布斯全球富豪榜》中中国首富张茵身价达到24亿美元。与微软总裁比尔·盖茨稳居美国首富不同的是，中国内地的首富几乎年年是新面孔。

很多研究把目光投向了中国社会的中产阶层。麦肯锡的报告称年收入在10万元人民币的中国家庭的生活风格和年收入4万美元的美国家庭非常相似。报告估计，新的中产阶层将花更多的钱在医疗、住房和休闲上。据新加坡《联合早报》报道，美国麦肯锡调查报告说，中国中产阶层正在崛起，2011年左右，仅下层中产阶层人口就达2.9亿，2025年，上层中产阶层人口5.2亿；届时，单是城市家庭消费，每年就高达20万亿元。换言之，如果这个预测实现了，到时候中国单是中产阶层一年花的钱，就等于现在新加坡20年的生产总值（见图3—6）。

[讨论题]

1. 试分析中国富有阶层的迅速崛起对中国市场需求的趋势带来的影响。

2. 试结合案例说明针对中国富裕人群的有效营销策略。

资料来源：美林集团、凯捷咨询：《全球财富报告》，2003—2007；美林集团，www.ml.com；凯捷咨询，www.us.capgemini.com；美林集团、凯捷咨询：《亚太区财富报告》，2006；《福布斯全球富豪榜》，载《福布斯》，2006，2007；《福布斯中国富豪榜》，载《福布斯》，1999—2006；《胡润百富榜》，载《胡润百富》，2004、2005、2006；周晓虹：《中国中产阶层：现实抑或幻象》，载《天津社会科学》，2006（02），转引自《中国软实力可期未可即》，载《海外经济评论》，2006（29）；Andrew，B.，"Politics & Economics：Firms Advised to Court China's Nascent Middle Class，" *Wall Street Journal* (Eastern edition)，May 31，2006，A4。

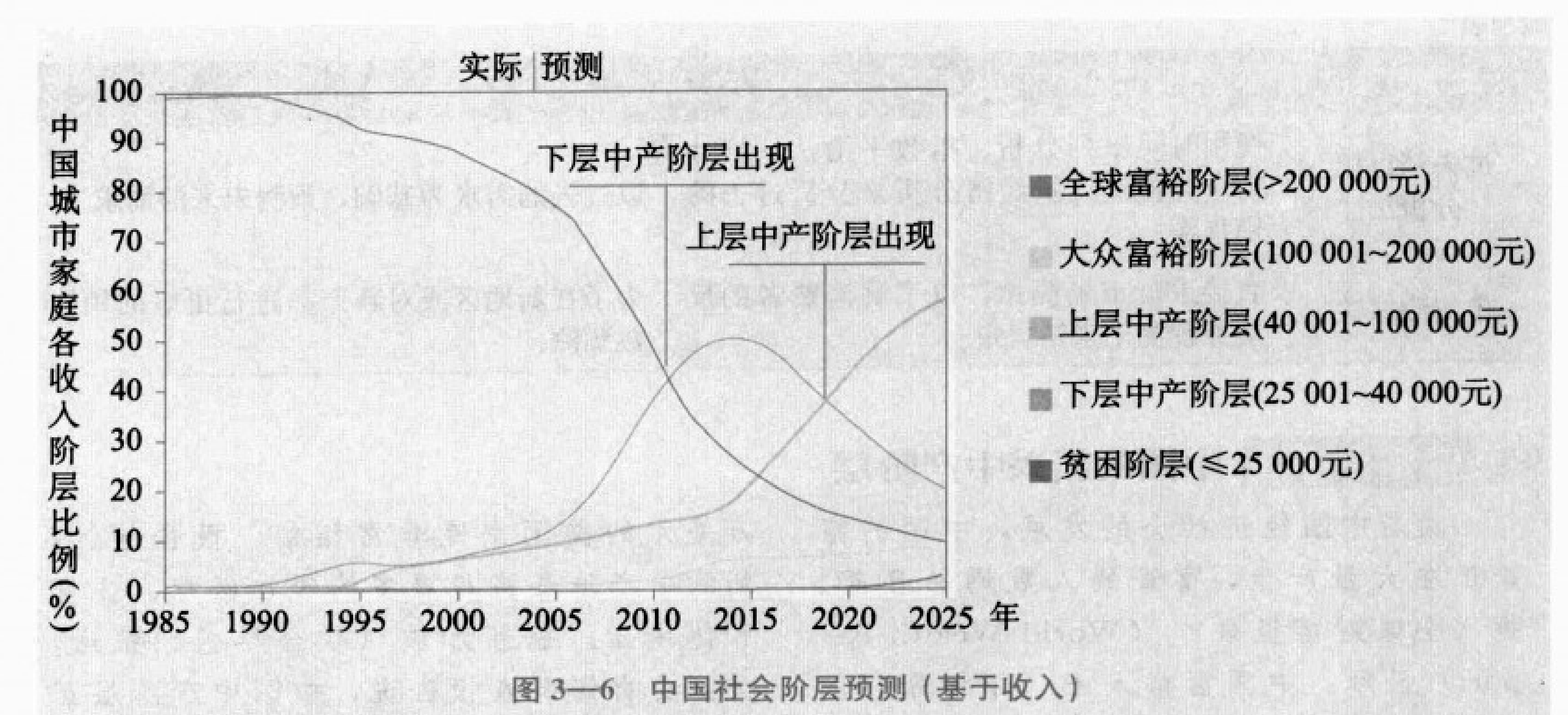


图3—6 中国社会阶层预测（基于收入）

注：本研究进行时间为2006年第1季度。

资料来源：麦肯锡全球研究院报告：《从“中国制造”到“中国销售”的飞跃：中国城市消费者的崛起》，15页；赵永甫：《先号脉，后营销》，载《北大商业评论》，2006（8）。

市场演变

公司需要预想市场演变的路线，因为它会受到新的需求、竞争者、技术、渠道和其他发展的影响。[34]市场演变要经历四个阶段：出现阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。

在市场形成之前，存在一个潜在市场。例如，几个世纪以来，人们一直想要一种便捷的计算工具。市场上出现了算盘、计算尺和大型计算器来满足这种需求。假设一个企业家发现了这种需要，并发明了一种小型的手掌式电子计算器。他需要确定产品的特征，包括物理尺寸和算术功能。基于市场导向，他访问了一些潜在的购买者，发现目标顾客的偏好有很大的不同。一些人想要一种四则运算器（加、减、乘、除），其他人希望有更多的功能（百分比计算、平方根、对数等）。一些人想要小型的手掌式计算器，另一些人想要大些的。这种类型的市场，购买者的偏好均匀分布，称为扩散偏好市场（diffused-preference market）。

这位企业家的问题是为市场设计一种最适宜的产品。他有三种选择：

1. 新产品可以用来满足市场中的某个角落群体的偏好（单一补缺战略）。

2. 同时推出两种或更多种产品，以获得两个或更多的市场部分（多重补缺战略）。

3. 新产品可以用来满足市场中等水平的需要（大众市场战略）。

对于小公司而言，单一补缺市场战略最有意义。因为小公司没有资源夺取和保持大众市场。大型公司可能追逐大众市场，设计中等大小和中等数量的功能。假设这家先行者公司是大型的，并将产品定位于大众市场。推出产品之

后，市场演变的出现阶段就开始了。[35]

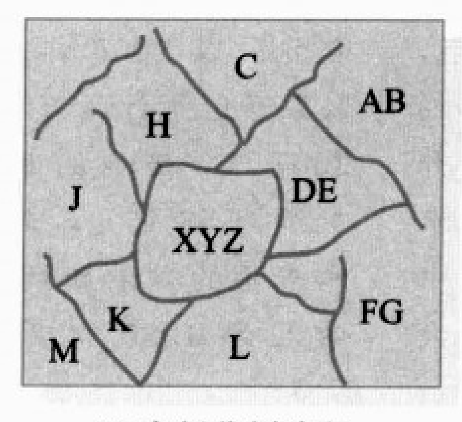
□ 成长阶段

如果新产品的销路不错，其他新公司将进入市场，于是市场成长阶段开始。假设第一家公司已经占据了核心地位，第二家公司将占据哪里呢？如果第二家公司是小型的，它很可能避免与先行者公司的正面竞争，将它的品牌定位于某个市场角落。如果第二家公司规模较大，它可能会推出大众市场品牌，抗击先行者公司。这两家公司很容易最后共享大众市场。或者第二家大型公司实施多重补缺战略，包围并狙击先行者公司。

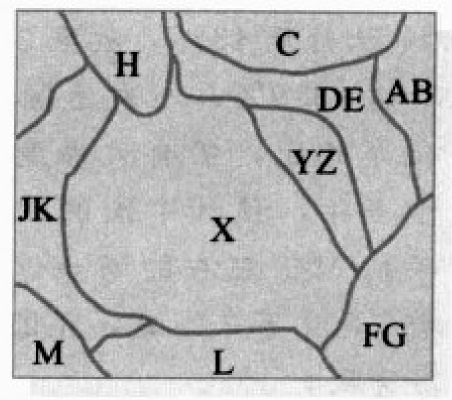
□ 成熟阶段

最后，竞争者瓜分了所有主要细分市场，市场成熟阶段来临。实际上，它们继续发展，彼此争夺市场份额，在这个过程中大家的利润都降低了。随着市场成长的减速，市场分割成细小的碎片，高度的市场分割（market fragmentation）形成。图3—7（a）说明了这种情形，英文字母用来代表不同的公司供应不同的细分市场。注意，有两个细分市场没有得到满足，因为它们太小了，难以产生足够的利润。

市场分割之后，由于出现了有很强吸引力的新属性，经常会出现市场合并。见图3—7（b）的X区域的扩大。



(a) 市场分割阶段



(b) 市场合并阶段

图3—7 市场分割和市场合并战略

小 结

1. 通过确定趋势（方向或有动力和持续性的事件的结果）和大趋势（主要的、有长远影响的社会、经济、政治和技术变化），营销者可以找到许多机会。

2. 在全球环境的迅速变化中，公司必须关注六种主要力量：人文、经济、社会—文化、自然、技术和政治—法律环境。

● 对于自然环境，营销者需要了解公众对环境健康的关注。许多营销者现在采用有更好的环境解决方案的持续性、绿色营销项目。

● 对于人文环境，营销者需要关注：世界人口增长，年龄变化、种族组成和受教育水平，非传统家庭模式，人口地理分布的变化。在经济领域，营销者应注意收入分配和储蓄、负债和信贷能力。

● 在社会—文化环境中，营销者必须了解：人们怎样看待自己、他人、组织、社会、自然和宇宙。它们必须让产品迎合核心价值观念和次价值观念，满足不同亚文化的需要。在政治—法律环境中，营销者必须关注规范商业活动的法规和特殊利益集团的影响。

● 在技术环境中，它们应注意到技术变革步伐的加快、革新的机会、研发预算的变化和企业立法的加强。

3. 有两种需求：市场需求和公司需求。为了衡量现有需求，公司要努力确定总体市场潜量、地区市场潜量、行业销售额和市场份额。为了预测未来的需求，公司要调查购买者的意图，征求销售团队的意见，收集专家的建议，分析过去的销售额，或者进行市场测试。数学模型、先进的统计技术、计算机数据收集是所有需求和销售预测的基础。

4. 市场分割和市场合并构成了市场变化。市场的演变经历四个阶段：出现阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。

案 例

万科集团

1998年7月，中国政府启动住房制度改革，取消了福利房分配政策，开始了以商品房为主的市场化进程。伴随收入的上升，商品房的需求和购买由此成为中国广大城镇家庭最大的消费项目和影响巨大的“楼市”。1981—2005年的25年间，中国城市化率由20%跃升至43%。截至2006年，中国城市化率达43.9%，与发达国家80%以上的城市化率相比，仍有大幅度的提升空间。未来十多年，预计中国的城市化水平仍将保持年均1%左右的增长速度，中国城市将新增7 000万户家庭，不断带来大量新增的住房需要。

巨大的需求拉动了中国房地产业的高速发展，2002年以后大中城市的房价持续攀升，房地产业成为近十年中国市场中增长最快和涌现富豪最多的行业之一。2006年，中国房地产年度投资总额达19 382亿元。2007年，中国房地产开发投资完成额达25 280亿元。1987—2007年的20年间，中国房地产开发投资完成额年均增长率为29%，而全社会固定资产投资总额年均增长率为20%，国民生产总值年均增长率为16%（以上均为名义增长率，未剔除价格变动因素）。

在中国3万多家房地产开发企业中（2002年底，私人企业约占65%），成立于1988年的万科企业股份有限公司位居行业首位，是目前中国最大的专业住宅开发企业。2006年，万科销售了32 200套房产，相当于2005年及之前总和的50%。2006年度实现销售额212.3亿元，净利润21.5亿元。以2006年全国商品住宅销售总额1.7万亿元计，万科的市场份额为1.25%。2007年，万科的营业收入为355亿元，净利润为53亿元，超过了曾被万科树为榜样和老师的香港新鸿基地产（2007年的营业收入为4.89亿元，净利润为2.59亿美元）。

万科于2000年及2001年分别入选世界权威财经杂志《福布斯》全球最优秀300家和200家小型企业。2000—2002年，万科连续三年位列《中国证券报》“中国最具发展潜力上市公司50强”。公司还连续四年入选“中国最受尊敬企业”，连续三年获得“中国最佳企业公民”称号。

万科如何在房地产业成就了领先者的地位？

1988—1991年期间，创始人王石曾提出集信息、交易、投资、融资、制造等多种功能的“综合商社”发展模式。万科涉足了18个行业的业务，共有105家企业。

1992年，王石把多元化经营时期所有亏的钱和赚的钱相加后，非常吃惊地发现，结果竟然是赤字！痛苦反思之后，王石开始做“减法”，到2001年，他退出多元化的业务领域，确立了以房地产为主业，专业化经营住宅的发展战略。

万科追求三个方面的竞争优势：规模生产带来的成本下降；客户口碑带来的品牌号召力和资本市场信用支撑的融资能力。在市场营销上，万科坚持客户需求与客户关系驱动、目标市场聚焦策略、基于专业能力的产品规模成本创新和塑造品牌形象。

客户价值驱动战略

2003年，万科提出以具有50多年历史的美国普尔特房屋公司（Pulte Homes）为学习的标杆，从而明确了“客户是最稀缺的资源，是万科存在的全部理由”。当中国大部分房地产企业还处在项目开发为主的产品导向阶段以及产品定位区隔的细分导向阶段，万科已经进入基于客户价值细分的客户需求导向阶段。“从以项目运营为核心的方式，转向以客户价值为中心的运营方式。”

目标市场聚焦策略。万科的目标市场聚集于城市圈，提出了3+X区域模式，即珠三角、长三角和环渤海三大区域加若干重点城市。

客户细分。万科原来是以档次区分产品：低档、中档、高档。通过向普尔特房屋公司学习，从以产品为中心转向以客户为中心。为适应不同人生阶段的需求而开展产品细分，实现客户的终身锁定。万科不局限于以职业、收入、年龄等参数去细分客户，而是从客户的内在价值出发，根据客户一生的购房行为区分产品类型。消费者一生通常需要经历四次置业，即首次置业、首次换房、二次换房和退休置业。人生不同阶段对产品的需求也会不同。万科认为，目前中国城市消费者70%以上已经历首次置业，不少正在首次或二次换房，至于退休置业，随着中国人口老龄化的趋势，需求其实已经存在。

客户关系管理。请参见本书第4章中“万科的客户服务”。

规模成本创新战略

公司不断提高产品的创新能力，变革生产模式，推进标准化、工厂化进程，加快项目发展节奏，充分利用周转速度和规模效应，降低成本。

标准化降低成本。万科的产品定位是做城市的主流产品，以大规模多层住宅开发为主的项目占万科总开发项目的80%左右。万科要“像造汽车一样造房子”，即用标准化手段实现规模化和跨地域开发。万科的项目开发周期，从立项到销售，以前通常需要三年左右，标准化的运作目标将时间缩短至一年半，这大大提高了公司的运行效率。

万科的标准化包括：住宅产品体系的标准化设计；分区域建立万科的《住宅使用标准》和《住宅性能标准》。经过20年的发展，万科产品形成了四大系列：城市花园系列（城市郊区住宅）、四季花城系列（郊区新市镇）、金色家园系列（城市中的住宅）和高档系列（稀缺地段或稀缺景观）。

质量管理。2004年，万科提出了万科工程质量管理“磐石行动”，严格过程，细化管理制度，根据客户反馈设定质量控制关键节点。

产品研发。2002年，万科成立建筑研究中心以保证万科在住宅开发领域的技术领先地位。万科标准化与研发的关系是：用20%的精力做80%的产品，快速适应项目开发需求，赢得经济效益。用80%的精力来做20%的新产品研发，确保万科行业领头羊地位。

品牌战略——建立公司品牌优势

万科建立品牌战略的特点是：以公司品牌为目标；品牌管理以国际公司，如奥美（O&M）、Interbrand等为专业伙伴；公司品牌和明星企业家个人品牌的结合，企业创始人兼总裁王石的精神和魅力作为

联想杠杆提升了万科品牌知名度和形象；重视品牌内部化——企业文化的培育。

[讨论题]

1. 分析万科作为中国房地产行业领导者，采用了哪些主要的市场战略？

2. 万科如何捕捉中国市场的需求和机会？

资料来源：中华人民共和国国务院：《国务院关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，1998；1999—2005年的数据来自《中国统计年鉴(2005)》，《中国房地产发展报告》(2004—2006)；《万科集团上市公司报告2006年度》；万科官方网站，www. vanke. com；《中国城市化率现状调查报告》，第二届中国城市化国际峰会论文，2008-12；CCER中国宏观经济数据库；CCER一般上市公司财务数据库；新鸿基2007财年年报。

【注释】

[1] 中国蒙牛乳业有限公司2006年年报，2005年年报，2007年中期年报；卢泰宏：《蒙牛——高成长冠军》，引自卢泰宏、贺和平：《行销中国—03报告》，203～217页，杭州，浙江人民出版社，2003；《投资者特别看好蒙牛乳业》，载《亚洲华尔街日报》，2006-09-14；王吉舟：《蒙牛乳业：摩根士丹利们的"利润猛牛"》，载《中国经营报》（财经版），2005-06-20；《中国乳业新潮：蒙牛助推牛奶运动》，www. cctv. com，2006-08-16；"对话蒙牛乳业总裁牛根生"，CCTV-2《对话》栏目，2006-02-23；孙先红、张治国：《蒙牛内幕》，北京，北京大学出版社，2006；蒙牛集团官方网站，www. mengniu. com. cn。

[2] Gerald Celente, *Trend Tracking* (New York: Warner Books, 1991).

[3] Margaret Bauman, "Alaska Salmon Debuts in Chinese Wal-Marts," *Knight Ridder Tribune Business News*, September 3, 2006, 1.

[4] Clay Chandler, "Full Speed Ahead," *Fortune*, February 7, 2005, 78-84; "What You Can Learn From Toyota," *Business 2.0*, January/February 2005, 67-72; Keith Naughton, "Red, White, and Bold," *Newsweek*, April 25, 2005, 34-36.

[5] Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K Kashyap, "Corporate Enviromentalism: Antecedents and Influence of Industry Type," *Journal of Marketing*, 67 (April 2003), 106-122.

[6] World POP Clock, U. S. Census Bureau, www. census. gov, September 1999.

[7] 有关评估参见 Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, and Jorgen Randers, *Beyond Limits*: (Chelsea Green Publishing Company, White River Jt., VT, 1993)。

[8] Kathy Chen, "China Sees Growth in Toy Market," *Wall Street Journal*, December 2, 2003, B4; Sally D. Goll, "Marketing: China's (Only) Children Get the Royal Treatment," *Wall Street Journal*, February 8, 1995, B1.

[9]《世界人口和中国人口增长率（图）》，新华网湖北频道，www. hb. xinhuanet. com (2004, 9)。

[10] United Nation (2001), *World Population Prospects: The 2000 Revision*, Volume I, New York, 2001; The Research Group of National Population and Family Planning Commission of China, *A Research on the Development of Future Population and Birth Control Policy of China*, May 2000, 18-34; The Office of China National Committee on Ageing, *A Research Report on the Prediction of the Tendency of Chinese Population of Aging*, http: //www. laoling. com/yanjiu/Index. html(February 2006); National Population Development Strategy Research Group, *A Research Report on National Population Development Strategy*, China Population Net, http: //www. chinapop. gov. cn(January 2007); Yang Chengbin, "Expand Your Territories to Win in China—A ' New Enclosure Movement' in China's Mass Consumer Market," New frontier in China market whitepaper—a Report from IBM Institute for Business Value, the Chinese website of IBM (May 2007).

[11] Sebastian Moffett, "Senior Moment: Fast-Aging Japan Keeps Its Elders on the Job Longer," *Wall Street Journal*, June 15, 2005, A1+.

[12] 于学军：《中国人口转变与"战略机遇期"》，载《中国人口科学》，2003 (1)。

[13] 中华人民共和国国家统计局：《2000年全国人口普查公报》，中华人民共和国国家统计局网站，http: //www. stats. gov. cn/。

[14] The Central Intelligence Agency's *World Factbook*.

[15] 中华人民共和国教育部，http: //www. edu. gov. cn/。

[16] "Population of the Number of Households and Families in the United States: 1995 - 2010," 25-1129, U. S. Department of Commerce.

[17] 王跃生:《当代中国家庭结构变动分析》, 载《中国社会科学》, 2006 (1)。

[18] "Rural Population and Migration: Overview," Economic Research Service, U. S. Department of Agriculture.

[19] 李玲:《改革开放以来中国国内人口迁移及其研究》, 载《地理研究》, 2001, 20 (4); 李培:《中国城市化过程中的人口迁移研究》, 2006 当代经济学国际研讨会。

[20]《中国统计年鉴 (2007)》, 北京, 中国统计出版社, 2007。

[21] 詹姆斯·莫里斯:《中国的贫困与贫富差距》, 载《西安交通大学学报》(社会科学版), 2007, 3 (27)。

[22] 基尼系数是国际通用的表示收入分配不平等程度的指标, 取值在 0~1 之间。一般认为, 基尼系数高于 0.4 就表示不平等程度很高。世界上绝大多数国家的基尼系数分布在 0.3~0.4 之间。

[23] World Bank, *World Development Report 2006*, World Bank Publications.

[24] 王小鲁:《灰色收入与居民收入差距》, 载《财经》(网络版), 2007-07-12。根据统计局城乡人口和家庭规模数据计算, 2005 年全国有 3.73 亿个居民户, 以城镇 20%高收入居民户 (3 798 万户) 代表全国收入最高的 10%家庭, 其人均可支配收入约 2.3 万元; 以农村 20%低收入居民户 (3 654 万户) 代表全国收入最低的 10%居民, 其人均纯收入约 1 100 元 (国家统计局, 2006)。

[25] Pamela Paul, "Corporate Responsibility," *American Demographics* (May 2002): 24-25.

[26] Stephen Baker, "Wiser About the Web," *Business Week*, March 27, 2006, 53-57.

[27] Paul Wenske, "You Too Could Lose $19,000!" *Kansas City Star*, October 31, 1999; "Clearing House Suit Chronology," Associated Press, January 26, 2001.

[28] Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet," *BusinessWeek*, April 11, 2004, 76-86.

[29] See Dorothy Cohen, *Legal Issues on Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).

[30] Barbara Thau, "Target Has Home, Expansion in Its Sights," *HFN*, May 23, 2005, 4; Janet Moore and Ann Merrill, "Target Market," *Minneapolis-St. Paul Star Tribune*, July 27, 2001; "Hitting the Bulls-Eye: Target Sets Its Sights on East Coast Expansion," *Newsweek*, October 11, 1999.

[31] 进一步的讨论, see Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992)。

[32] www.naics.com, www.census.gov/epcd/naics02.

[33] Brian Sternthal and Alice M. Tybout, "Segmentation and Targeting," in *Kellogg on Marketing*, edited by Dawn Iacobucci (New York: John Wiley & Sons, 2001), 3-30; Stanley F. Slater and Eric M. Olson, "Mix and Match," *Marketing Management*, July/August 2006, 32-37.

[34] Robert D. Buzzell, "Market Functions and Market Evolution," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 1999, 61-63.

[35] 关于 1982—1998 年小型货车市场演变的讨论, see Jose Antonio Rosa, Joseph F. Porac, Jelena Runser-Spanjol, and Michael S. Saxon, "Sociocognitive Dynamics in a Product Market," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 1999, 64-77。

在一个缺少顾客而不是缺少产品的社会中，以顾客为中心至关重要。仅仅满足顾客并不够，你必须取悦顾客。

——菲利普·科特勒

第4章 创造顾客价值和顾客关系

Creating Customer Value and Customer Relationship

- 营销与顾客价值
- 培养顾客关系
- 建立顾客资产
- 顾客数据库和数据库营销

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 何谓基于顾客价值的营销？
2. 公司如何传递顾客价值、满意和忠诚？
3. 顾客的终身价值是什么？营销者如何将其最大化？
4. 公司如何培育强大的顾客关系和顾客资产？
5. 什么是数据库营销？为什么它是重要的？

营销讨论

线上与线下的消费者隐私？

随着越来越多的公司使用关系营销，并建立顾客数据库，消费者隐私问题正成为一个重要的话题：

（1）隐私在线上世界比在线下世界更重要 vs. 线上和线下的隐私没有差别。

（2）消费者作为一个整体，让营销者了解个人信息的收益高于风险。

星巴克

霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）在 20 世纪 80 年代初访问意大利时，对 espresso 酒吧留下了深刻印象。回到西雅图后，他脑海中已经有了一个营销创意，最后他将星巴克培育成了价值 50 亿美元的企业。现任星巴克董事会主席的舒尔茨发现了一个将“咖啡馆文化”带到美国市场的机会，即在休闲的咖啡馆氛围中提供现场制作的美味咖啡。喜爱喝咖啡的人们对此反应热烈，仅用 20 年的时间，星巴克就从一家店铺扩张到遍布 35 个国家的近 9 000 家店铺。

在这些年中，星巴克推出了为顾客创造和传递价值的大量新产品和服务，有时是与拥有专门技术的其他企业携手推出的。例如，香甜冰滑的 Frappuccino 在星巴克咖啡店里受到热烈欢迎，星巴克因此与百事可乐联手，将这种饮料装瓶在超市出售。星巴克还与 Jim Beam 公司合作，开发并推广星巴克咖啡酒。为了方便顾客，营销者想到了印制星巴克卡这个点子，让顾客能够更便捷地购买拿铁或者 espresso 咖啡。星巴克还收购了泰舒茶（Tazo Tea），使顾客能够有更丰富的饮品选择。现在，顾客可以到当地星巴克购买音乐 CD，上网或者申请星巴克 Duetto 威士卡。帮助发展中国家的小咖啡种植园等社会责任事务也是该公司优先考虑的问题。正如星巴克的一名高级管理人员所说：“公司的社会责任会为其增加价值。”这能够传递顾客、供应商和其他利益相关者希望听到的信息。[1]

星巴克的管理者们知道营销管理过程的一个关键组成部分是制定有远见、有创造性的战略和计划，从而有效地指导营销活动。制定长期的正确营销战略要求既有纪律又有灵活性，就像星巴克所做的那样，公司必须贯彻战略，同时还要寻找新的方法不断改善这一战略。[2]

今天，公司面临前所未有的竞争。然而，从产品和销售哲学向全方位营销的转变让它更可能在竞争中获胜。良好构思的营销导向的基石是强大的顾客关系。营销者必须通过告知、鼓励甚至是激励等来与顾客保持联系。以顾客为中心的公司善于建立顾客关系，而不只是制造产品；它们不仅熟悉产品工程，而

且对市场工程也驾轻就熟。

本章首先详细介绍营销是怎样影响顾客价值的，接下来讨论公司如何赢得顾客。答案主要在于长期以一种有利可图的方式满足或者超出顾客的期望。

营销与顾客价值

营销涉及对顾客的需求和欲望的满足；公司的任务是在盈利的前提下传递顾客价值。一家公司要想取胜，必须仔细调整价值传递过程，选择、提供和传播真正出色的价值。

价值传递过程

传统的观点是公司生产某种东西，然后将其销售出去，见图 4—1 (a)。按照这种观点，营销发生在价值传递过程的后半部分。传统观点假定，公司知道该生产什么，而市场的购买数量足以为公司带来利润。信奉这种传统观点的公司在物资短缺的经济环境中会有最好的成功机会，因为消费者不重视质量、性能和式样，例如，对于发展中国家市场上的基本生活用品。

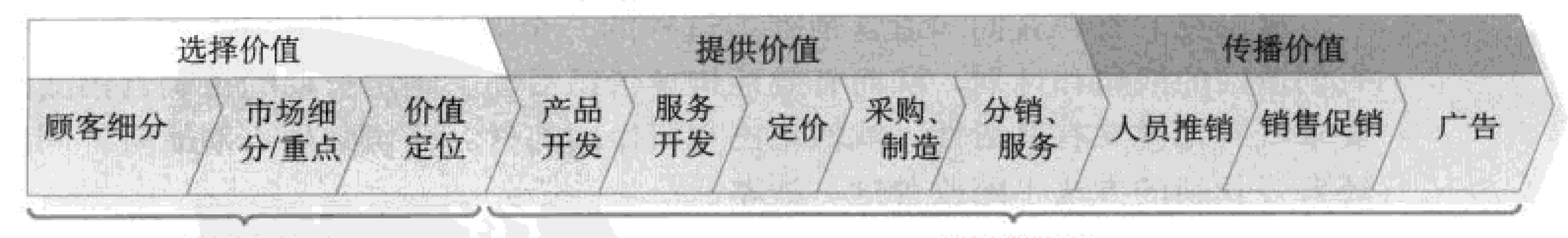
然而，在人们有充裕的选择机会的经济环境下，大众市场实际上被分割为许多微观市场，每个市场都有自己的需求、感受、偏好和购买标准。因此，精明的竞争者必须为精心界定的目标市场设计所需的供应品。这种观念是业务过程新观点的核心，新观点把市场营销放在计划过程的始点。与强调生产和销售相反，公司使自己加入一个三阶段的价值创造和传递的过程中。

图 4—1 (b) 描绘了价值创造和传递过程。第一阶段是选择价值，它是在产品产生之前营销必须做的战略准备。营销者必须细分市场，选择适当的市场目标，确定供应品的价值定位。“对市场进行细分，选定目标市场，进行市场定位”(segmentation，targeting，positioning，STP) 这一公式是战略营销的本质所在。业务单位选定价值之后，第二阶段就是提供价值。营销者必须决定具体的产品特征、价格和分销。第三部分的任务是宣传价值。利用人员推销、

(a) 传统实体过程次序

制造产品			销售产品				
设计产品	采购	生产	价格	销售	广告/促销	分销	服务

(b) 价值创造和传递次序



战略性营销　　策略性营销

图 4—1　价值传递过程的两种观点

资料来源：Michael J. Lanning and Edward G. Michaels, “A Business Is a Value Delivery System,” McKinsey Staff Paper no. 41, June 1988. Copyright © McKinsey & Co., Inc.

销售促销、广告及其他促销工具宣传和推广产品。上述价值传递过程中的每一步都会产生成本。

伦敦商学院（London Business School）的尼尔马利亚·库马尔（Nirmalya Kumar）曾以"3V"的概念来描述营销：(1) 确定价值细分或顾客（以及他们的需要）；(2) 确定价值诉求；(3) 确定传递所承诺服务的价值网络。[3] 达特茅斯学院（Dartmouth）的弗雷德里克·韦伯斯特（Frederick Webster）从以下几点来看营销：(1) 价值确定过程，如市场调研和企业自身分析；(2) 价值发展过程，包括新产品开发、资源战略和卖方选择；(3) 价值传递过程，如广告和分销管理。[4]

□ 全方位营销导向和顾客价值

全方位营销导向能够为捕捉顾客价值这一过程提供洞察力。一种观点认为全方位营销"将价值探索、价值创造和价值传递活动与建立长期、互利关系及关键利益相关者间共同繁荣的目标整合在一起"。[5] 根据这一观点，全方位营销者的成功可以通过管理提供高水平的产品质量、服务和速度的优质价值链来实现。图 4—2 是一个全方位营销框架，显示了相关角色（顾客、公司和合作者）与基于价值的活动（价值探索、价值创造和价值传递）间的互动是如何帮助创造、维护和更新顾客价值的。

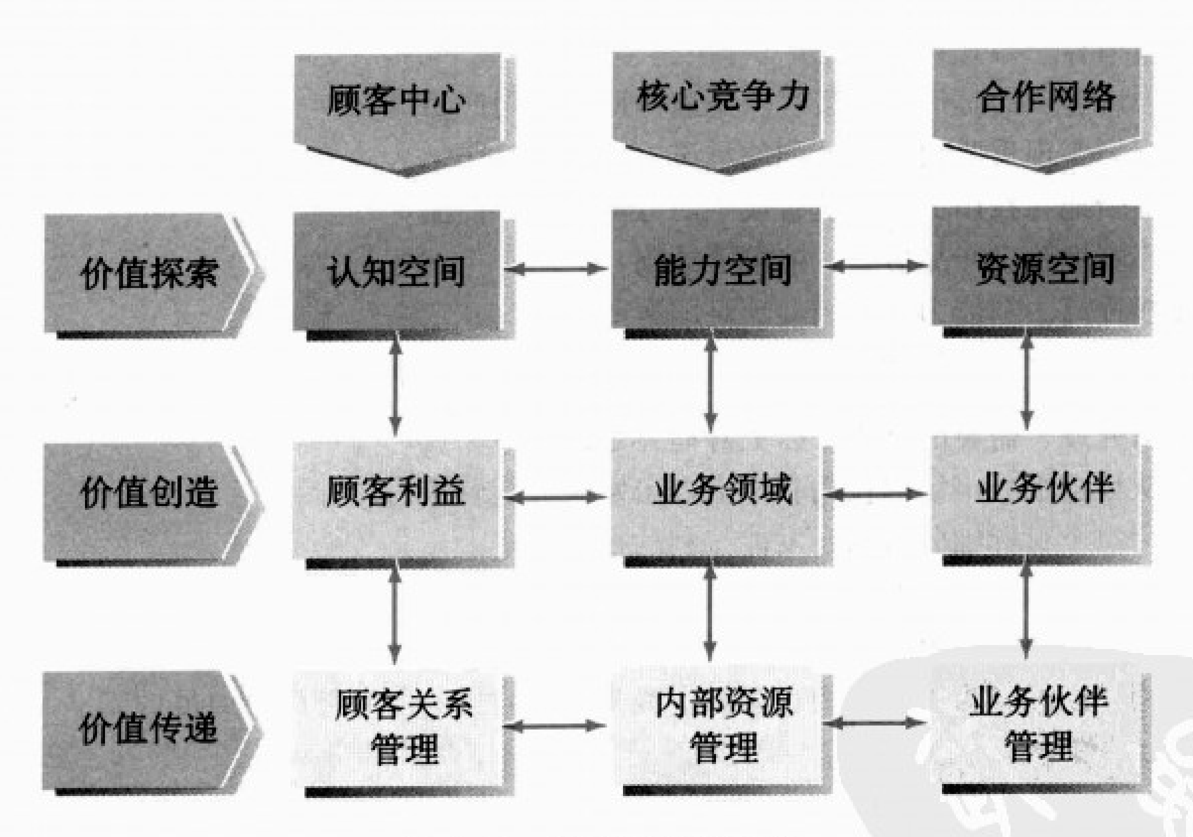


图 4—2　全方位营销框架

资料来源：P. Kotler, D. C. Jain, and S. Maesincee, "Formulating a Market Renewal Strategy," in *Marketing Moves* (Part 1), Fig. 1-1 (Boston: Harvard Business School Press, 2002): 29.

全方位营销框架要解决的是三个重要的管理问题：

1. **价值探索**：公司如何识别新的价值机会？这要求了解顾客认知空间，现有需求和隐含需求，例如参与需求、稳定感、自由和改变等因素。公司的能力空间可以用宽度和深度两个指标描述。合作者资源空间包括公司用来利用市

场机遇和服务于价值创造的合伙关系。

2. **价值创造**：公司可以如何有效地创造更多有前途的具有新价值的供应品？为此，营销者必须从顾客的角度识别新的顾客好处，应用核心竞争力并与合作者结成有效的伙伴关系。

3. **价值传递**：公司可以如何利用其能力和基础设施更有效地传递具有新价值的供应品？公司必须精于顾客关系管理，而这要依靠了解顾客并作出相应的反馈。有效的反馈取决于内部资源管理和企业合伙管理（见表4—1）。

表4—1 评定公司各部门的顾客导向

研发

- 它们花时间会见顾客和倾听问题。
- 它们对营销部门、制造部门和其他部门的每一个新项目表示欢迎。
- 它们以最好的竞争产品为基准和寻求“同行最佳”的解决方案。
- 它们征求顾客反映和建议作为项目方案。
- 它们在市场反馈的基础上不断地改进和研发产品。

采购

- 它们预先积极地寻找最好的供应商，而不仅仅是为了任务而选择供应者。
- 它们与为数不多的提供高质量的供应商建立长期关系。
- 它们不会为了节约成本而降低质量标准。

制造

- 它们邀请客户参观它们的工厂。
- 它们拜访客户的工厂以观察客户是怎样使用公司产品的。
- 它们为了实现重要的交货计划的承诺，会超时工作。
- 它们不断地寻找用更快和更省成本的方法来生产商品。
- 它们不断地改进产品质量，追求零缺陷。
- 只要能提高盈利能力，它们会满足顾客要求为其“定制”产品。

营销

- 它们研究顾客需要的欲望，以更好地界定细分市场。
- 它们从目标细分市场的长期利润潜力出发来分配营销力。
- 它们为每个目标细分市场开发能盈利的提供物。
- 它们持续地衡量公司形象和顾客满意度。
- 它们不断地收集与评估新产品构思、产品改进和服务，以满足顾客需要。
- 它们用“以顾客为中心”的观念和实践来影响公司的所有部门和雇员。

销售

- 它们对顾客的行业有专业知识。
- 它们努力给顾客“解决问题的最好方案”。
- 它们坚决履约。
- 它们向产品开发主管部门反馈客户的需要和想法。
- 它们长时期为相同的顾客服务。

物流

- 它们建立了高标准的服务交付时间，并始终如一地满足这个标准。
- 它们经营的服务部门对顾客彬彬有礼，及时提供服务并能回答问题，处理投诉，解决问题和使顾客满意。

续前表

会计
● 它们定期提供盈利能力报告，包括产品、细分市场、地理区域（行政区、销售地区）、订货数量和个别客户情况。
财务
● 它们理解与支持作为营销投资的营销费用开支（如形象广告），以产生长期的顾客偏好与忠诚。 ● 它们根据顾客的财务要求定制财务包。 ● 它们对客户信用能迅速决策。
公关
● 它们发布对公司有利的新闻，并承担化解不利新闻负面影响的任务。 ● 它们作为内部顾客与拥护者促成公司的政策实施得更好。

资料来源：Philip Kotler，*Kotler on Marketing*，1999，New York，NY：The Free Press，21－22.

营销视野 价值链

哈佛大学的迈克尔·波特提出了价值链（value chain）的概念，并把它作为一种工具，用以识别创造更多顾客价值的各种方法。根据这一模型，每个公司都进行设计、生产、营销、送货和支持其产品等综合活动。价值链将在某一特定行业中创造价值和产生成本的各种活动分解为在战略上相互关联的9项活动。这包括5项基本活动和4项支持性活动，如图4—3所示。

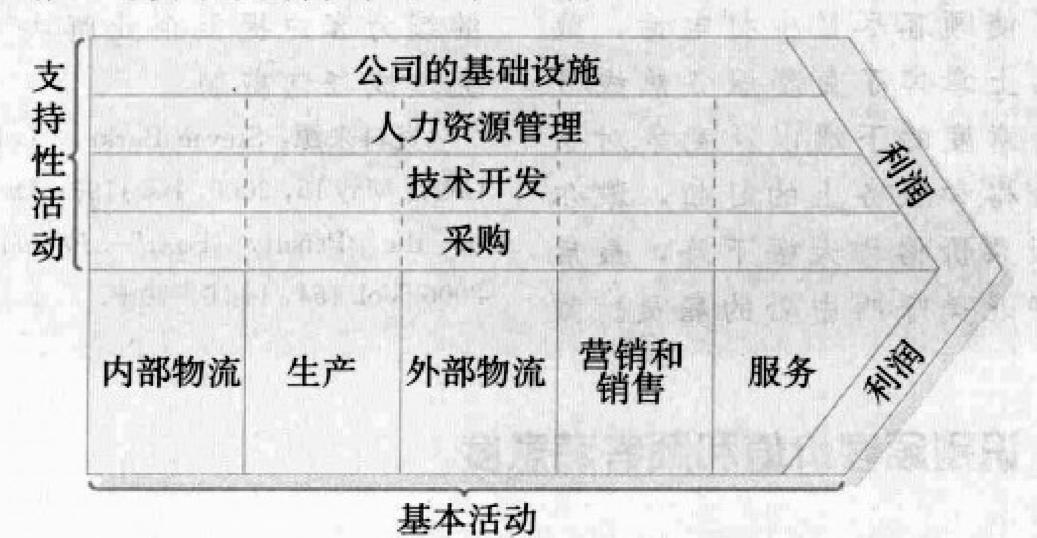


图4—3 一般的价值链

公司的任务是检查每项价值创造活动的成本和业绩并寻找改善的措施。公司应对其竞争对手的成本和经营业绩作出估计，并以此作为比较本公司成本和经营业绩的基础。公司还应进一步研究世界上最好的公司的最有成效的方法。公司的成功最终取决于每个部门的工作做得如何，也取决于众多部门的活动如何协调。为了能更平稳地管理传递高质量顾客服务的活动，公司需要对下列五个核心业务流程进行管理：

- **市场认识流程**。包括收集市场信息，在公司内发布这些信息并据此采取行动的所有活动。
- **新产品实现流程**。包括迅速地在预算内研究、开发和发布新的高质量产品的所有活动。
- **顾客获取流程**。包括定义目标市场、寻找新顾客的所有活动。
- **顾客关系管理流程**。包括与单个顾客建立深入了解和关系的所有活动。
- **供货管理流程**。包括接受和批准订单、按时发货并回收账款的所有活动。

为了成功，公司还需要超越自身的运作，进入其供应商、分销商和最终顾客的价值链中寻求竞争优势。事实上，许多公司都与特定的供应商和分销商合作，以创造优秀的价值传递网络（value delivery network），又称供应链（supply chain）。

资料来源：Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985); Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, and Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Simon and Schuster, 1998); Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business, 1993); Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business," *Fortune*, November 28, 1994, 60–64.

创新营销 惠普挑战戴尔

惠普公司在顾客感知价值方面正开始超过戴尔公司。戴尔曾以低价计算机、高效的物流服务和售后服务取得巨大成功，其商业模式中的一个关键因素就是对低成本的不懈追求。当戴尔为削减成本把其客户服务呼叫中心转移到印度和菲律宾时，服务人员的不足导致顾客的电话经常需要等待30分钟，几乎有一半的电话需要至少转接一次。为了使顾客尽量少打电话，戴尔甚至在其网站上拿掉了免费服务热线号码。随着顾客满意度的下滑以及竞争对手在产品质量、价格和服务上的赶超，戴尔的市场份额和股票价格均大幅下降，最后不得不聘用更多北美呼叫中心的雇员。戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔承认："管理团队那时候更多是在管理成本，而不是服务和质量。"相比之下，惠普公司正积极谋求加强其渠道合作伙伴关系的办法。惠普的重要合作伙伴——Seguel数据系统公司的CEO唐·瑞奇（Don Ritchie）说，"Sequel公司最简单的销售次序就是找戴尔服务过的客户为对象"，他与惠普公司一同继续为客户提供企业解决方案，戴尔并不会造成任何威胁。

资料来源：Steven Burke, "Dell's Vs. HP's Value," *CRN*, May 15, 2006, Iss. 1196; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune*, September 18, 2006. Vol. 154, Iss. 6, 70+.

□ 识别顾客价值和顾客满意度

如今的顾客受教育程度更高，掌握的信息也更多，而且他们拥有验证公司所宣扬的东西的真伪以及寻求更好的替代方案的手段。[6]

顾客感知价值

那么，顾客最终是如何进行选择的呢？他们倾向于价值最大化。在符合搜寻成本、知识、流动性和收入等约束条件的情况下，顾客会估计哪种商品能带来最大的价值，然后按此执行（见图4—4）。商品是否能达到期望的价值，将影响顾客的满意度和再次购买的可能性。

顾客感知价值（customer perceived value, CPV）是潜在顾客对产品及其已知的替代品的所有利益与所有成本评价的差额。总顾客价值（total customer value）是顾客期望从给定的市场供应品获得的经济、功能、心理等一系列利益的可感知的货币价值。总顾客成本（total customer cost）是顾客预期对给定的市场供应品进行评价、获取、使用和处置时所产生的一系列费用。

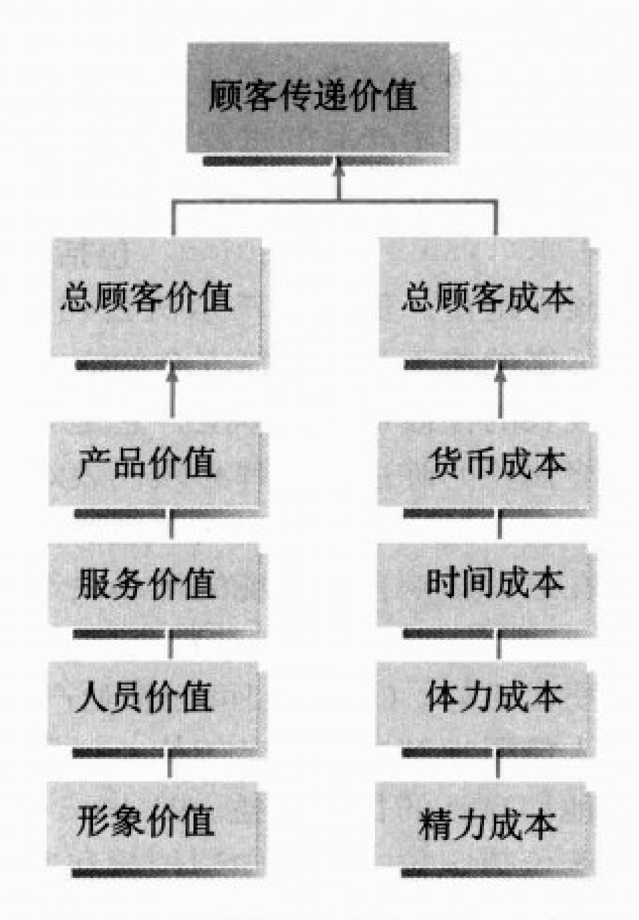


图 4—4　顾客传递价值的决定因素

因此，顾客感知价值是基于对不同的可能选项的价值和成本的差值。顾客获得利益，并假设成本。营销者可以通过提高经济、功能或情感利益，并且/或者减少某种或多种成本来增加顾客价值。

顾客感知价值是一个有用的分析构架，对许多情况都适用，并使人有所领悟。其意义包括：第一，销售商必须评估每个竞争对手产品的总顾客成本与总顾客价值，了解它们提供的产品在顾客心目中的地位；第二，对顾客感知价值处于劣势的销售者，可以尽力提高总顾客价值或尽力降低总顾客成本。[7]

通常，经理们使用顾客价值分析来发现公司相对于其他竞争者的优势和劣势。该分析包括以下的步骤：

1. **确定消费者认为有价值的主要功能和利益**。询问顾客在选择商品和厂商时想要的功能、利益和表现水平。

2. **量化评估不同特征和利益的重要性**。让顾客给不同的特征和利益评分。如果他们的评分差异太大，营销者应该将他们分成不同的细分市场。

3. **基于不同的重要性，评估公司和竞争者在不同的顾客价值上的表现**。顾客描述在每项功能和利益上公司和竞争者的表现。

4. **了解某一细分市场的顾客如何评价公司和某一主要竞争者在某个功能或利益上的表现**。如果在所有重要的功能和利益上，公司所能提供的都优于竞争者，那么公司可以定更高的价格（因此获得更高的利润），或者可以制定相同的价格（因此得到更大的市场份额）。

5. **定期监察消费者价值**。随着经济、科技和形势的变化，公司必须定期重新研究顾客价值和竞争者情况。

传递高顾客价值。顾客对于不同品牌、商店和公司的忠诚度是不同的。奥利弗（Oliver）将忠诚定义为“深刻持有的未来再次购买或者再次惠顾某个所偏好的产品或服务的承诺，而不受会引起行为变化的客观情况和营销努力等的影响”。[8] 产生高度顾客忠诚的关键是传递高的顾客价值。迈克尔·兰宁（Mi-

chael Lanning）认为，公司必须发展由卓越的价值传递系统支撑的、针对特定细分市场的有竞争力的价值主张。[9]价值传递系统（value delivery system）包含顾客在获得和使用产品的过程中将拥有的所有体验。一个好的价值传递系统的关键是一组核心业务流程，它们能有助于传递独特的顾客价值。[10]

价值主张（value proposition）包括公司承诺将传递的全部利益，而不仅是产品的核心定位。例如，沃尔沃公司（Volvo）的核心定位是“安全”，但购买者被承诺的绝不只是一辆安全的汽车，其他利益包括使用寿命长、出色的服务以及较长的保修期。基本上，它是对顾客从产品以及与供应商的关系中所获得的最终体验的陈述。品牌必须代表对顾客可以期望的全部最终体验的一种承诺。承诺能否兑现取决于公司管理价值传递系统的能力。

顾客在进行影响自然环境的产品决策时经常陷于矛盾境地。然而从品牌的角度来看，“绿色营销”项目并没有完全取得胜利。（1）消费者可能会认为环保产品的质量不好。（2）他们可能感觉产品不是真的那么环保。成功的环保产品应该令人信服地解决这两种担忧，说服消费者购买环保产品是为了社会同时也是为了他们自己的长期利益。图4—5显示了避免绿色营销短视的三条关键原则：顾客价值定位，顾客知识校验和产品宣传的信用。

顾客价值定位

- 设计与其他选项相同（或更好的）环保产品。
- 促进并传递顾客希望的环保产品的价值，并选择相关的消费者市场细分（例如在对关心健康的消费者中营销健康利益）。
- 通过在环保产品中捆绑（或增加）消费者希望的价值，扩展对主流的吸引力(例如对可再生能源的使用者固定定价)。

顾客知识校验

- 用营销信息告知消费者将环保产品特征同希望的消费者价值相联系（例如，“无杀虫剂的产品更健康”；“能源效率能省钱”；或者“太阳能方便”)。
- 将环保产品功能设计成消费者需求的“解决方案”（例如，“可充电电池可以用得更久”）。
- 创立关于环保产品的顾客希望价值的宣传性网站[例如，汰渍(Tide)的“冷水挑战”互动网站让访问者可以基于他们的洗衣习惯、能源来源（煤气或电）和邮政编码来计算每年节省的钱]。

产品宣传的信用

- 采用独特的、有意义的、不张扬的、有质量的环保产品和消费者利益宣传（也就是，同可比较的选项或可能的使用情境进行对比)。
- 从值得信赖的第三方获得产品授权或环保资格，让消费者了解这些授权和资格的意义。
- 鼓励消费者通过社会和网络交流传播有关环保产品的令人注目、有趣的和/或有娱乐性的信息(例如汰渍的“冷水挑战”网站包含了一张美国地图，这样访客就可以追踪并看到当他们的朋友索要免费样品时，他们的个人影响力的传播)。

图4—5 避免绿色营销短视的三条关键原则

资料来源：Jacquelyn A. Ottman，Edwin R. Stafford，and Cathy L. Hartman，“Avoiding Green Marketing Myopia，” *Environment*，June 2006，22-36.



全面顾客满意

购买者在购买产品后是否满意取决于产品的功效与购买者期望值的对比。[11]一般来说，满意度（satisfaction）是指一个人通过将一种产品的可感知的效果（或结果）与其期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。[12]如果效果低于期望，顾客不满意；如果效果与期望相当，则顾客满意；如果效果大大超过期望，顾客则会高度满意或欣喜。[13]顾客对产品性能的评价基于很多因素，尤其是顾客对品牌的忠诚关系的类型。[14]消费者经常对他们已经有正面态度的产品产生更积极的认知。

购买者通过以往的购买经验，朋友和同事的建议，以及营销者和竞争对手提供的信息及许诺形成他们的期望。如果营销者将期望定得太高，购买者很可能会失望。但是，如果公司将期望定得太低，就不会吸引足够的买主（尽管购买了的人都会满意）。[15]如今一些很成功的公司抬高期望值，并作出与其相称的表现。例如，捷蓝航空公司（JetBlue Airways）（见第 11 章）和如家酒店（Home Inn）（见第 12 章）。

顾客与公司的多次短暂的接触决定了顾客是选择忠诚还是转换产品。许多公司现在努力创造一种“品牌化的顾客体验”。虽然以顾客为中心的公司追求使顾客满意最大化，但这并不是它们的主要目标。如果公司通过降低售价或者增加服务来提高满意度，结果可能导致利润下降。公司可以用提高满意度之外的其他手段来提高利润（如改进加工过程）。而且，公司还有许多利益相关者，包括雇员、经销商、供应商和股东等。在顾客满意方面增加开支，可能会占用使其他各方满意所需的资金。最终，在总资源一定的限度内，公司必须在保证其他利益相关方至少能接受的满意水平下，尽力达到高水平的顾客满意。[16]

产品和服务质量

满意度还取决于产品和服务质量。质量究竟是什么？很多专家将其定义为“适于使用的程度”，“要求的相符性”，以及“不存在差异”。[17]我们将使用美国质量控制协会（American Society for Quality Control）基于以顾客为中心的定义：质量（quality）就是一项产品或服务有能力满足明确的或隐含的欲望的各种属性和特征的总和。[18]我们可以说，当所出售的产品或服务满足或超过了顾客的期望时，销售者就提供了质量。区分一致性质量和性能质量（或等级）是很重要的。雷克萨斯汽车的性能质量比现代汽车（Hyundai）高：雷克萨斯汽车驾驶起来平稳，速度快，经久耐用。但如果它们各自都达到了承诺的质量，可以说它们提供了相同的一致性质量。

全面质量是价值创造和顾客满意的关键。这是每个人的工作，正如营销也是每个人的工作一样。在以质量为中心的公司，营销经理有两项职责：第一，他们必须参与制定战略和政策以帮助公司通过全面质量管理而获胜；第二，他们必须在传递产品质量的同时，传递营销质量。这意味着每项营销活动——调研、销售培训、广告、客户服务等都必须高质量完成。在追求最大化顾客满意的过程中，一些企业采用了全面质量管理原则。全面质量管理（total quality management，TQM）是一种使组织所有过程、产品和服务不断提高质量的遍及整个组织的方法。产品和服务质量、顾客满意度与公司盈利性三者之间是密

切联系的。高的质量水平将带来高水平的顾客满意度，并支持产品更高的价格和（经常是）更低的成本。研究表明，在相关产品的质量与公司的获利能力之间有很高的相关度。[19]

营销者在帮助公司定义以及向目标顾客传递高质量的产品和服务时，发挥了六种作用：第一，他们对正确识别顾客的需要和要求承担了重要责任；第二，他们必须向产品设计者恰当传达顾客的要求；第三，他们必须保证顾客的订单及时、正确地完成；第四，他们必须确保顾客在产品的使用上得到恰当的指导、培训和技术支持；第五，他们必须在售后与顾客保持联系，以确保顾客始终满意；第六，他们必须收集顾客对产品和服务改进的意见，并传达给公司中合适的部门。营销者做到了这些，就对全面质量管理和顾客满意作出了很大的贡献，并使顾客和公司受益。

衡量满意度

公司应经常测试顾客满意度，因为顾客保留的关键之一就是顾客满意。[20]一个高度满意的顾客会忠诚于公司更久，购买更多的公司的新产品，为公司及其产品说好话，较少关注竞争品牌，对价格不那么敏感，提供对产品和服务的建议，并且因为交易已经常规化而使得服务成本少于新顾客。[21]更高的顾客满意也与股票市场上更高的回报和更低的风险相关。[22]

然而，满意度与忠诚间的关系并不是成比例的。假设顾客满意度的评级为1～5。在很低的顾客满意度（第1级），顾客很可能放弃该公司，甚至说该公司的坏话。在第2～4级，顾客相对满意但当面临更好的选择时很容易发生转换。在第5级，顾客很可能再次购买公司的产品进而对周围的人说公司的好话。高度顾客满意或欣喜将创造一种与品牌或公司情感上的联系，而不只是理性的偏好。施乐公司的管理高层发现，“高度满意”的顾客在随后的18个月中再次购买施乐产品的可能性比“满意”的顾客高6倍。[23]

当顾客就公司表现的某一个组成部分（如交货）评级时，公司需要知道顾客对于好的交货的理解是不同的，如可能是指早交货、按时交货，等等。公司还必须知道两个同样表明“非常满意”的顾客所基于的理由可能是不同的。一个顾客可能大多数时候都很容易满足，另一位顾客则平时很难满足但这次却感到满意。[24]

对许多公司来说，测量消费者的满意度是重中之重，但是测量方法却不尽相同。测量顾客满意有多种方法。定期调查可以直接地测量顾客的满意情况。弗雷德里克·莱希赫尔德（Frederick Reichheld）认为可能只有一个消费者问题真正重要：“有多大的可能性你会将这个产品或服务介绍给你的朋友或同事?”[25]密歇根大学（University of Michigan）的克拉斯·福内尔（Claes Fornell）研发了美国顾客满意指数（ACSI）来测量消费者对不同的公司、行业、经济部门和国家经济的感知满意度。[26] 2005年，ACSI得分在其行业中领先的公司有：亨氏（Heinz，91分），丰田（Toyta，87分），苹果（Apple，83分），谷歌（Google，82分）。

除了进行定期调查，公司可以监测顾客的流失率并找出原因。公司也可以雇人装扮成潜在顾客，报告他们发现的优缺点。公司需要监测在这些领域中竞争对手的表现。

营销在中国 华纳如何应对中国的盗版光盘市场

美国电影协会（MPAA）根据其七大全球电影厂商的影片盗版情况推算，中国2005年的盗版率是93%，其次为俄罗斯和泰国（皆是79%），盗版使中国2005年损失27亿美元的潜在收入；而中国官方数字则基于整个音像市场，盗版率大约在70%～80%之间。2004年后，中国正版音像制品市场大规模萎缩。例如，作为中国音像业晴雨表的广东音像城，2003年销售额是16亿元，而2005年不足2003年的1/6，与2004年相比，发行量下降40%左右，发行额下降55%左右。盗版被称为中国音像市场的"毒瘤"。

2005年2月，美国华纳家庭录影公司（Warner Home Video Company）与中国录音录像出版总社合作组建的合资公司中录华纳家庭娱乐有限公司（CAV Warner Home Entertainment Co.）成立，主要业务是在中国发售由美国华纳出品的DVD，VCD产品。中录华纳家庭娱乐有限公司董事总经理方东林（Tony Vaughan）是一位腼腆的英国绅士，他于2005年4月来到中国开始了这份极富挑战性的工作。方东林表示："盗版是中录华纳在中国唯一的竞争对手。"两年来，中录华纳通过创新的市场策略，成功突破了中国盗版环境的制约而发展，重新在商业规则中推进市场的"正版化"。其多管齐下打击盗版市场的市场策略包括：多版本、超低价、超低档期大片DVD在中国首发、增加销售网点，以及片源多元化等。

把"强盗"视为竞争对手

中国每年的影像制品购买力在10亿张以上。方东林认为："中国每年盗版DVD，VCD的消费量巨大，这正说明中国消费者具有非常巨大的观看电影DVD，VCD的需求。""95%都由盗版音像制品占据的市场在中录华纳眼中并不是正版发行的障碍，它反而意味着巨大的市场空白——正版市场的空白。"中录华纳发现，以前的正版音像制品和消费者之间鸿沟无数。而盗版的低廉的价格、快速的发行、星罗棋布的销售网点、种类繁多的片源，让这些"散兵游勇"理所当然地占据了市场的统治地位。盗版的优势恰恰是正版的劣势。正版价格高昂、发行缓慢以及网点过少，距离消费者太遥远。中录华纳开始反问自身，当购买盗版和网上下载变得越来越容易的时候，消费者凭什么购买正版？正版还存在多少不足之处？用什么来吸引消费者？能够为消费者提供多少附加价值？方东林知道，中录华纳必须提升客户亲近度。必须给中国消费者提供购买正版的理由，而非一味的抱怨。"我们把盗版作为我们的竞争对手，而且这场对抗将是长期的。"

灵活价格

2000年，最早在中国发行的华纳DVD的零售价是120元，而盗版则是五六十元。这个正版价格远远超出了观众的承受能力。正版即使降价也还是赶不上盗版。中录华纳首先摒弃了市场上固有的正版价格一刀切的模式。面对中国庞大的音像制品消费人群，中录华纳精确地细分并瞄准各个层次市场，同一部影片，中录华纳发行了多种版本——简装版、银版、金版和精装特辑。通过精包装、简易包装等多种产品规格来进行优惠让利的销售，争取最大限度地将盗版挤出市场。

第一类：简装版，单碟装。简装版的建议零售价只有10元。针对某些中小型城市还发行了VCD，具备了很强的价格竞争力，这种版本已经渗透到了盗版商的销售点。

第二类：银版，售价22元。在进入市场之前，华纳兄弟公司（Warner Bros）与市场研究机构合作，调查中国消费者对正版DVD价格的接受区间。结果，80%的受访者表示，"合理"的价格在20～28元之间，金银版的定价策略因此诞生。如果说简装版实施的是正面阻击盗版的"价格

战”，那么从银版开始就是要“以合理的价格出售优质的产品”了。

第三类：金版和精装版，售价28元。主要是满足高收入、高学历人群的需要。附加价值更高，增加多语种选择、幕后花絮、演员采访和导演评论。大量的花絮内容和附赠产品，使盗版难以望其项背。

华纳是美国七大电影公司中最先意识到降价的，但是几番在价格上的“追逐”却让华纳知道，仅仅跟随在盗版后面降低价格是行不通的。

超低档期发行及片源多元化

一部电影在北美上映两周，就可能在中国出现盗版，这样的速度是普通的正版音像产品无法比拟的。发行时间滞后是正版音像制品的另一道市场门槛。正版的发行必须遵守一定的游戏规则：一部影片先是院线的发行，之后3～4个月才是DVD的发行，然后是电视发行，这被认为是最好的系统，使每个环节都能够得到最多的观众与利润。一般来说，电影在国外发行半年甚至更长时间以上，中国观众才能看到6区的正版制品上市，而电影产业本身的行规就规定全球公映后3个月DVD才能开始发行，好莱坞大片的正版DVD发行时间甚至要比盗版延后半年之久，这基本取消了与盗版赛跑的资格，自然失去了许多消费者。很多消费者是在没有正版的选择下，才转向盗版的。

为了尽力缩短发片的时差，华纳争取到总部和中方合作伙伴中国录音录像出版总社的支持，建立了一整套专门的运作程序和系统来加快DVD的发行速度。实现了从提案到产品出货，国内项目平均最快2周，国际项目最快只需6周。目前华纳的很多影片的DVD发行，中国市场几乎都是全球首发。

中录华纳还采取合作的方式增加影片来源数量。目前，中录华纳的影片库资源来自华纳兄弟、环球（Universal)、特纳娱乐（Turner Entertainment）[包括米高梅（Metro-Goldwyn-Mayer，Inc.）经典影片]、城堡石娱乐公司（Castle Rock Entertainment)、梦工场（Dream Works)、BBC、HBO和新线（New Line）等，其影片拥有量遥遥领先于其他同行。

密布销售网点

盗版还有一个明显的优势就是购买方便，随便一个路边小摊，甚至一辆自行车就能成为它们的“DVD专卖店”。中录华纳未选择自建连锁零售店，而是渗透进入盗版渠道，“蚕食”、“招安”盗版商铺。中录华纳销售员直接去卖盗版盘的小店，希望陈列中录华纳的正版产品，交换条件是提供免费的货架展示设计和包装。除了简装实惠的正碟之外，还常常附赠做工精细、盗版商无法仿效的赠品。一方面靠正版产品的诱惑力，另一方面，摄于政府加大打击盗版力度，卖盗版的商家其实心理上也很彷徨，摆放和陈列正版产品能改善它们的形象。结果许多小店开始接受正版，中录华纳的分销网点不断扩大。

中录华纳的发行渠道重点是主要的大城市，以沃尔玛、家乐福（Carrefour)、新华书店等零售连锁店以及传统的国内各大音像连锁店为主，并渗透进音像小店。此外，还积极拓展包括网站、便利店、报刊亭在内的新渠道网络。现在，消费者可以在中国的上万家销售网点购买到中录华纳的高质量产品，在这些销售网点中，有数千家曾是原来只卖盗版的音像店。

2006年9月28日，封面印有“华纳出品，优质正版”的好莱坞大片《超人归来》的正版DVD在中国全球首发，比其他国家和地区整整提前了两个月。《超人归来》正版DVD全球首发使得盗版商在时间上无机可乘，覆盖了中国8 000多家销售网点，合理的价格也非常具有竞争力，银版DVD售价22元，简装版DVD售价仅14元。此外，正版DVD内的编码技术能够防止盗版商复制，从源头上堵截盗版产品的入侵。《超人归来》引发了一场抢购风暴，一个月

之后，创下了好莱坞大片在中国的DVD销售纪录。

2006年，中录华纳发行华纳兄弟150多部影片，环球影业近100部影片，销售业绩与2005年相比增长超过100%。在取得成人市场的初步胜利后，2006年，中录华纳又推出"华纳儿童"（Warner Children）品牌，希望打入中国儿童音像制品消费市场，并以此奠定公司正版音像销售市场的基础。一项调查表明，中国家庭在儿童消费方面的支出占21.8%，家长愿意给孩子购买品质好的东西。此外，让儿童从小接受正版的概念，对未来正版音像销售意义重大。

中录华纳正是通过种种创新之举克服了环境的制约，以世界级的品质、灵活优惠的价格、最快的上市时间和更方便的购买渠道，激发了越来越多的中国消费者的购买正版的欲望，在盗版当家的市场中赢得了市场，也使人们看到运用市场策略保护知识产权的曙光。

[讨论题]

1. 中录华纳是如何应对被称为中国音像市场的"毒瘤"的盗版光盘的？

2. 试比较华纳与微软等其他跨国公司在中国保护知识产权的策略。

资料来源：李亚馨：《中录华纳"以牙还牙"到盗版店卖正版碟》，载《第一财经日报》，2006-12-13；肖扬：《从围剿到招安——国际公司在华反盗版揭秘》，载《北京青年报》，2006-12-16；晓菡：《中录华纳反盗版：10元正版DVD电影全球首发》，载《第一财经日报》，2007-01-12；沈沂：《把"强盗"视为竞争对手》，载《21世纪商业评论》，2007（10）；刘婧：《突破低价的底线》，载《环球企业家》，2006（3）。

培养顾客关系

最大化顾客价值意味着培养长期的顾客关系。公司现在正从浪费的大众市场营销转向为建立强大的顾客关系所设计的精确营销。[27]培养忠诚的顾客是每项业务的核心。[28]

关系营销的五个层次

我们可以区别在建立顾客关系时的五种不同的投入水平：

1. **基本营销**：简单地销售产品。

2. **反应营销**：销售产品，并鼓励顾客提出问题、评价或建议。

3. **责任营销**：在销售产品后跟进，以了解产品是否如所预期的，并询问改进的建议以及是否有任何失望。

4. **主动营销**：定期与顾客联系，以帮助其了解改进的产品使用方法和新产品。

5. **合作营销**：一贯地与顾客共同努力，以找到更好的行动方式。

当公司拥有许多顾客而且产品的单位利润率很低时，大多数公司将仅进行基本营销。惠而浦公司（Whirlpool）不打算打电话对每位购买洗衣机的人表示感谢。它顶多会建立消费者热线电话或电子邮件的联系方式。而在另一个极端，在顾客数量很少而利润率很高的市场里，绝大多数销售商会转向合作营销。例如，波音公司（Boeing）与美国航空公司在波音客机的设计上紧密合

作，以便全面满足美国人的要求。如图4—6所示，关系营销的层次取决于顾客的数量和利润水平。

	高利润	中利润	低利润
顾客/分销商很多	可靠型	反应型	基本型或反应型
顾客/分销商数量一般	主动型	可靠型	反应型
顾客/分销商较少	合伙型	主导型	可靠型

图4—6 关系营销的水平

□ 顾客关系管理

很多公司致力于通过顾客关系管理（customer relationship management，CRM）加强与顾客的联系。这是指管理每位顾客的详细信息，并小心管理所有顾客的“接触点”来最大化顾客忠诚度。[29]顾客接触点是指顾客接触品牌和产品的所有场合，从实际体验到人员推销或大众传播再到随机观察。一家酒店的接触点包括预订、入住和退房、常住客项目、客房服务、商务服务、健身设备和餐饮。例如，四季酒店公司（Four Seasons）依靠的是个人接触，如让员工称呼客人的姓名以及留意高级商务旅客的需求。四季酒店公司的每家酒店都以具备当地最好的一项设施而知名，如当地最棒的餐厅或SPA 。[30]

顾客关系管理使公司通过有效使用个人账户信息，与每位有价值的顾客建立关系，从而可以提供优异的实时顾客服务。基于对每位顾客的了解，公司可以定制市场产品、服务、活动安排、信息和宣传媒体。顾客关系管理之所以重要是因为公司盈利性的一个关键驱动因素是公司顾客群的整体价值。[31]

一对一营销。佩珀斯和罗杰斯（Peppers and Rogers）提出了营销者可以为顾客关系管理所采用的一对一营销的四步框架[32]：

- **识别你的潜在顾客和顾客**。不要追逐每个人。建立、维护和挖掘一个丰富的顾客数据库，其信息来自所有的渠道和顾客接触点。
- **根据（1）顾客的需求和（2）他们对公司的价值加以区分**。在最具价值的顾客身上花更大的力气。计算顾客终身价值并根据顾客的购买、产品的边际利润和推荐性估计所带来的未来利润的净现值，再减去特定顾客的服务成本。
- **与每位顾客互动，以进一步了解他们每个人的需求，建立更深厚的关系**。通过公司的联络中心和网站促进顾客与公司的互动。
- **为每位顾客定制产品、服务和信息**。制定通过个性化方式传递的量身定制的供应方案。

提高顾客群价值。表4—2列出了企业可以用来提高其顾客群价值的几种策略。

表 4—2　　提高公司的顾客群价值

策略	示例
1. 降低顾客流失率	位于田纳西州的 PrimeTrust 银行应用顾客盈利性分析识别最佳顾客，并向其提供高度个性化服务以让其愿意继续接受 PrimeTrust 银行的服务。
2. 延长顾客关系的持续时间	顾客与一家公司的关系越深，就越可能保持这种关系。Instant Web 公司是一家直邮公司，它每个月都会对公司顾客的目标和项目进行详细的描述。这有助于公司员工更好地了解顾客正在做什么并激发创造价值和加强顾客关系的新想法。
3. 增强每位顾客的增长潜力	使用交叉销售、升级销售和荷包份额。哈雷-戴维森公司（Harley-Davidson）的主业是摩托车，但其品牌也涉及服装、手机、男士香水和其他很多产品。哈雷每年从这些品牌商品的销售中能获得 2 亿美元的收入。
4. 让利润率较低的顾客更有盈利性或者终止与其合作	鼓励盈利性较低的顾客增加购买量，放弃某些性能或服务，或者支付更高的价格。当富达投资公司（Fidelity）获利性较高的共同基金客户打电话要求服务时，他们能够以比获利性较低的顾客短得多的时间接通，后者或者要等很长时间，或者可以通过登录富达公司的网站（通过这种方式提供服务的成本要低得多）获得较快的服务。

资料来源：Janet Bigham Bernstal, "Riding Herd on Attrition," *ABA Bank Marketing*, May 2005, 12+; Katherine O'Brien, "Differentiation Begins with Customer Knowledge," *American Printer*, July 2003, 8; Alan W. H. Grant and Leonard A. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential," *Harvard Business Review* (September-October 1995): 59 - 72; Larry Selden and Geoffrey Colvin, "Turn Unprofitable Customers into Profitable-or Former," *American Banker*, July 18, 2003, 7.

□ 吸引、维护和增加顾客

现在的顾客更聪明，对价格更敏感，有更多、更苛刻的要求，而且有更多竞争对手提供相同的或更好的产品。根据杰弗里·吉托默（Jeffrey Gitomer）的观点，现在的挑战不是产生满意的顾客，而是培养忠诚的顾客。[33]

太多的公司遭受着顾客转换（customer churn）过高带来的痛苦，即很多的顾客流失。例如，许多手机运营商每年失去 25%的顾客，成本高达 20 亿～40 亿美元。尽管争取新顾客至关重要，公司也需要将营销努力放在维护和培育现有顾客关系上。公司可以用两种方法加强对顾客的维系。一种是设置高的转换壁垒。当顾客改变供应商将涉及较高的资金成本、搜寻成本，或丧失老主顾折扣时，顾客就不太愿意更换供应商。更好的办法是提供高的顾客满意度。这将使竞争者很难只通过简单的低价或是一些拉客的小花招争取到顾客。

一些公司认为自己通过记录顾客的投诉了解了顾客满意的程度，但是 96%的不满意顾客是不会投诉的，他们中的许多人只是不再购买你的产品了。[34]公司最好的办法是使顾客易于投诉。[35]征求意见表、免费电话和电子邮件可以实现快速的双向沟通。[36] 3M 公司称其超过 2/3 的产品改进设想来自倾听顾客的抱怨。

然而，仅仅倾听是不够的。公司必须对顾客的抱怨作出快速、有建设性的反应。正如阿尔布雷克特和泽姆克（Albrecht and Zemke）观察到的："在进行投诉的顾客中，如果他们的抱怨被解决，将有 54% ～70%的顾客会再次购

买产品。如果顾客觉得他们的投诉很快被解决，则这一数字将急升至95%。投诉被满意解决的顾客平均会告诉5个人他们受到了很好的对待。”[37]

满意的顾客构成了公司的顾客关系资产（customer relationship capital）。如果一家公司将被收购，收购方的公司不仅要支付厂房、设备和品牌名称，而且要支付转入的顾客群，包括将与新公司有生意往来的顾客的数量和价值。下面是有关顾客保留的一些有意思的事实[38]：

1. 获得新顾客的成本是满足和保留现有顾客的5倍。需要大量的努力让满意的顾客转而脱离当前的厂商。

2. 公司平均每年失去10%的顾客。

3. 顾客流失率降低5%将提高利润25%～85%，根据行业而有所不同。

4. 被留住的顾客的利润率将在其整个生命期内趋于增加，因为增加的购买量、客户推荐、价格溢价和降低的服务运营成本。

寻求销量和利润增长的公司，必须花费大量时间和资源寻找新的顾客。为了取得领先地位，公司使用广告、直接邮件、电话营销、商业展览和其他方法来接触可能的新的潜在顾客。上述所有活动生成一个潜在顾客清单。潜在顾客是被认为可能对于购买公司的产品或服务感兴趣的人或组织，但可能不具备购买的手段或者没有真正的购买意图。接下来要做的是通过拜访这些人，调查其财务状况等方式识别哪些潜在顾客是真正的好的预期顾客，即具有购买动机、购买能力和购买机会的顾客。这时就该派出销售人员了。

图4—7表明了顾客发展过程。起点是每一个可能购买产品或服务的人（潜在顾客）。从潜在顾客中公司决定谁最可能成为预期顾客——公司希望将他们变为首次购买顾客，再变成重复购买顾客，然后变成公司特殊对待的客户。下一步的挑战就是将客户转变为会员，通过会员计划方案为加入的顾客提供利益。然后将会员转化成拥护者，他们向其他人称赞公司和公司的产品。最终的挑战是将拥护者转变为合作伙伴。

□ 与顾客密切联系

与顾客形成强有力的、密切的联系是所有营销者的梦想，通常也是长期营销成功的关键。想建立高强度顾客联系的公司需要考虑以下的事情：

- 为目标顾客创造优质的产品、服务和体验。
- 在计划和管理顾客满意和保留顾客过程中，采用跨部门的合作。
- 集合“顾客的声音”，发现他们所有商业决定中声明的和未声明的要求。
- 收集单个顾客的需求、偏好、联系方式、购买频率和满意度的信息组成信息库，便于使用。
- 让顾客容易同适合的公司员工联系，表达他们的需要、想法和抱怨。
- 评估潜在的频次计划和俱乐部营销计划。
- 进行奖励计划，鼓励出色的员工。

一些研究者认为构建顾客保留活动包括财务收益、社交收益或结构联系。[39]

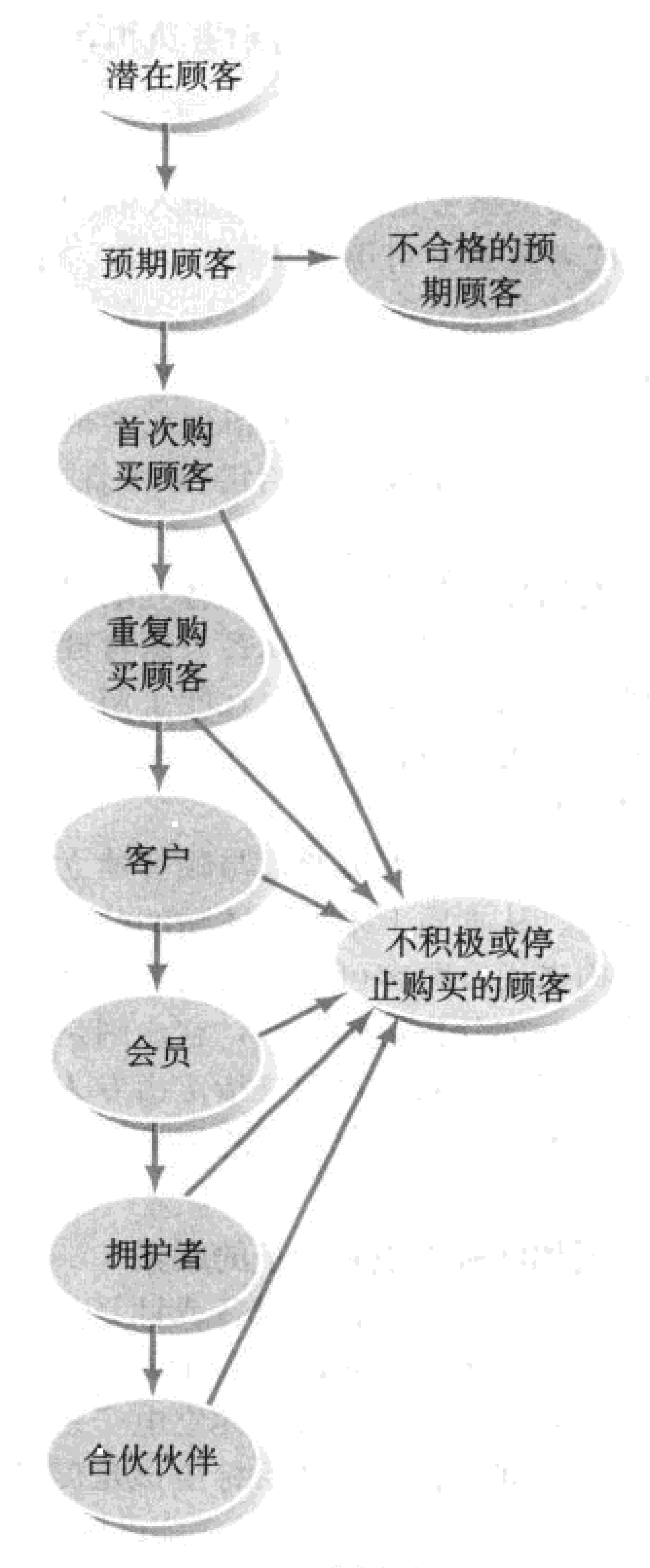


图4—7 顾客发展过程

资料来源：See Jill Griffin, *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It* (New York: Lexington Books, 1995), 36. Also see Murray Raphel and Neil Raphel, *Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-Time Advocates of Your Business* (New York: HarperBusiness, 1995).

增加财务收益——两种忠诚计划

公司可提供两种顾客忠诚计划：频次计划和俱乐部营销计划。频次计划（frequency programs, FP）回报那些经常购买和（或）购买相当数量产品的顾客。[40]它们有助于同高顾客终身价值的顾客建立长期的联系，并在这一过程中创造交叉销售的机会。早期在航空公司（20世纪80年代早期）、旅店、信用卡公司实行，现在频次计划已经遍布多个行业。例如，现在大多数连锁超市提供价格会员卡，对特定商品为会员顾客打折。[41]一般来说，第一家推出频次

营销计划的公司获利最多。当竞争对手也作出反应时，频次营销计划会成为所有实施此类计划的公司的财务负担，但是一些公司在管理频次计划上更有效率和创意。

许多公司建立了俱乐部营销计划（club membership programs）。购买了某种产品或服务的人都可以加入俱乐部，或者其成员可以仅限于有密切联系的团体或者愿意支付小笔费用的人群。虽然开放式俱乐部对建立顾客数据库、防止顾客转向竞争对手很有好处，但限制会员资格的俱乐部在长期忠诚度方面更强有力。费用和会员资格条件阻止了那些对公司产品仅有短暂兴趣的人加入。限制会员的俱乐部吸引并留住那些带来最大一部分业务的顾客。一些非常成功的俱乐部包括苹果[42]和哈雷-戴维森[43]。

增加社交收益——与顾客互动以及个性化营销

倾听顾客的心声对顾客关系管理来说是重要的。一些公司已经建立了持续的机制，保证管理高层永远能了解一手资料的顾客反馈。但聆听只是一部分。尽可能地成为顾客的代言人也是重要的，在处理问题时应从顾客的角度出发，了解他们的看法。[44]

公司的工作人员通过与顾客建立个性化、私人化的关系来增加与顾客的社会联系。从本质上来说，体贴的公司把顾客变成客户。两者的差别在于：对某个机构来说，顾客可以没有名字，客户不能没有名字。顾客是作为大众或某个群体的一部分获得服务的，客户则是以个人为基础的。顾客可以由公司的任何人为其服务，而客户则是指定由专人服务的。[45]英国广播集团（British Broadcasting Corp.）是个很好的例子。[46]

增加结构性或制度上的联系

公司可以提供特定设备或计算机网络链接，以帮助顾客管理他们的订单、薪水、存货等。著名的药品批发商麦克森公司（McKesson）就是一个很好的例子。它投资几百万美元建立电子系统，以帮助独立的小药店管理存货、订单和货架空间。营销者的目标应该是促进顾客重新购买公司品牌产品的意向。

建立顾客资产

顾客资产（customer equity）是企业所有顾客终身价值现值的总计。[47]很明显，顾客越忠诚，顾客资产越高。拉斯特、泽斯梅尔和莱蒙（Rust, Zeithaml and Lemon）区分了顾客资产的三种驱动因素：价值资产、品牌资产和关系资产。[48]这种描述将价值管理、品牌管理和关系管理统一到以顾客为中心的重点中。

● 价值资产（value equity）是顾客根据对产品利益和成本的感知，对产品效用的客观评价。价值资产的决定因素是质量、价格和方便性。每个产业都需要支持每种决定因素的特定因素，从而找到能够提高价值资产的项目。飞机乘客可能将质量定义为座椅的宽敞，旅店住宿者可能将质量定义为房间大小。当产品具有差异性或产品非常复杂需要作出评估时，价值资产对顾客资产的贡

献最大。价值资产在企业市场上对顾客资产的影响尤其深远。

- 品牌资产（brand equity）是顾客在客观的可感知价值之上，对品牌的主观和无形的评价。品牌资产的决定因素是顾客对品牌的认知、顾客对品牌的态度、顾客对品牌伦理的理解。公司利用广告、公共关系和其他传播工具来影响这些因素。产品缺少差异性和受更多情感影响时，品牌资产比顾客资产的其他驱动因素更重要。我们将在第9章详细介绍品牌资产。
- 关系资产（relationship equity）是顾客在对产品价值的主客观评价之外，坚持某一品牌的趋势。关系资产的决定因素包括忠诚计划、特别赞誉和优待计划、社区建设计划以及知识增长计划。当个人关系很重要或者顾客由于习惯或惯性倾向于保持同样的供应商时，关系资产尤其重要。

顾客盈利能力

什么样的顾客才有利可图呢？有利可图的顾客（profitable customer）就是使公司能不断产生收入流的个人、家庭或公司，其收入超过公司在吸引、销售、服务该顾客时所花的可接受的成本。注意，这里强调的是长期的收入和成本，而不是某一次交易的可获利性。

尽管许多公司会衡量顾客满意度，但绝大多数公司却都未能对单个顾客的盈利率进行测量。[49]银行说这是因为一个顾客会使用不同的银行服务，而成功的交易会归属不同的部门。然而，对顾客的交易进行过综合分析的银行都会对无利可图的顾客在顾客群中所占数量之多感到吃惊。一些银行报告它们对超过45%的顾客的服务有亏损。对于不能带来利润的顾客，只有两种解决办法：提高收费或减少服务支持。[50]

图4—8是一种有用的盈利分析方法。[51]顾客按列排列，产品按行排列。每个交叉格子的符号代表将产品销售给顾客的盈利性。顾客1的盈利性很高，他购买3种可获利的产品。顾客2是混合获利者，购买一种可以获利的产品和一种不获利的产品。顾客3是亏损顾客，购买一种可以获利的产品和两种不获利的产品。公司如何对待顾客2和顾客3呢？可能的做法是：(1) 提高无利润产品的价格，或取消这些产品；(2) 尽力将可获利的产品卖给那些未带来利润的顾客。实际上，鼓励未带来利润的顾客转向竞争对手，将为公司带来好处。

顾客盈利能力分析（customer profitability analysis，CPA）最好用会计中的作业成本法（ABC）为工具分析顾客盈利能力。公司估计来自顾客的所有收入，再减去所有成本（包括生产和分销成本、顾客联系成本、公司用于服务顾客的所有资源的成本）。这有利于公司将顾客分为不同的利润层级：白金顾客（最能盈利）、黄金顾客（能盈利）、铁质顾客（盈利水平低，但仍希望拥有）和铅质顾客（无盈利，不希望拥有）。公司的工作是管理营销投资，将铁质和黄金顾客移向更高的层级，同时放弃铅质顾客，或者通过提高价格或降低服务成本使之能盈利。

营销者意识到有必要管理顾客投资组合（customer portfolios），包括在忠诚度、盈利性和其他因素上类型不同的顾客[52]。一种观点认为公司有包括“熟人”，“朋友”和“伙伴”的一种组合，而且是不断变化的。[53]这三种类型的顾客在产品需求、购买、销售和服务活动、获得成本和竞争优势上都不相

		顾客 C1	顾客 C2	顾客 C3	
产品	P_1	+	+	+	高盈利产品
产品	P_2	+			盈利产品
产品	P_3		−	−	亏损产品
产品	P_4	+		−	无利润产品
		高盈利顾客	无利润顾客	亏损顾客	

图4—8 顾客—产品盈利性分析

同。另一种观点将顾客投资组合中的个体比作证券投资组合的股票。[54]

企业必须不仅能够创造高的净价值，而且能够以足够低的成本创造高于竞争对手的相对价值。竞争优势（competitive advantage）是指一个公司在一个或多个方面的出色表现让竞争对手无法匹敌的能力。迈克尔・波特强烈主张企业应建立可持续的竞争优势。[55]想持续发展的公司必须不断创造新的竞争优势。而且，任何竞争优势都必须被顾客视为顾客优势。例如，如果一家公司的送货速度比其竞争对手快，只要其顾客并不看重速度，这就不能算是顾客优势。

□ 顾客终身价值的最大化

最终，营销是吸引和保持有利可图的顾客的艺术。然而，每家公司都会在一些顾客身上亏本。著名的20—80法则认为20%的高端顾客通常创造了80%的公司利润。在一些情况下，利润分布可能更加极端——最有利可图的20%的顾客（人均）可能贡献了利润的150%～300%。但另一方面，最无利可图的10%～20%的顾客，实际上将利润降低了50%～200%。中间的60%～70%的顾客是盈亏持平的。[56]图4—9显示了一个顾客利润分布，暗示了公司可以通过去除它最糟糕的顾客而提高它的利润。[57]

公司最大规模的顾客并非总是产生最大利润的。最大规模的顾客可能要求大量的服务和最大的折扣。最小规模的顾客群支付全价而且接受最少的服务，但是对他们的经营成本能抵消利润。中等规模的顾客接受好的服务，并支付接近全额的价格，通常是最有利可图的。

测量顾客终身价值

最大化长期顾客盈利性的想法体现在顾客终身价值这一概念中。[58]顾客终身价值（customer lifetime value，CLV）描述了顾客寿命期内预期购买产生的未来利润的净现值。公司必须从预期收入中减去为了吸引顾客、向顾客销售和服务于顾客将带来的预期成本，并应用适当的折现率（例如10 %～20 %，取

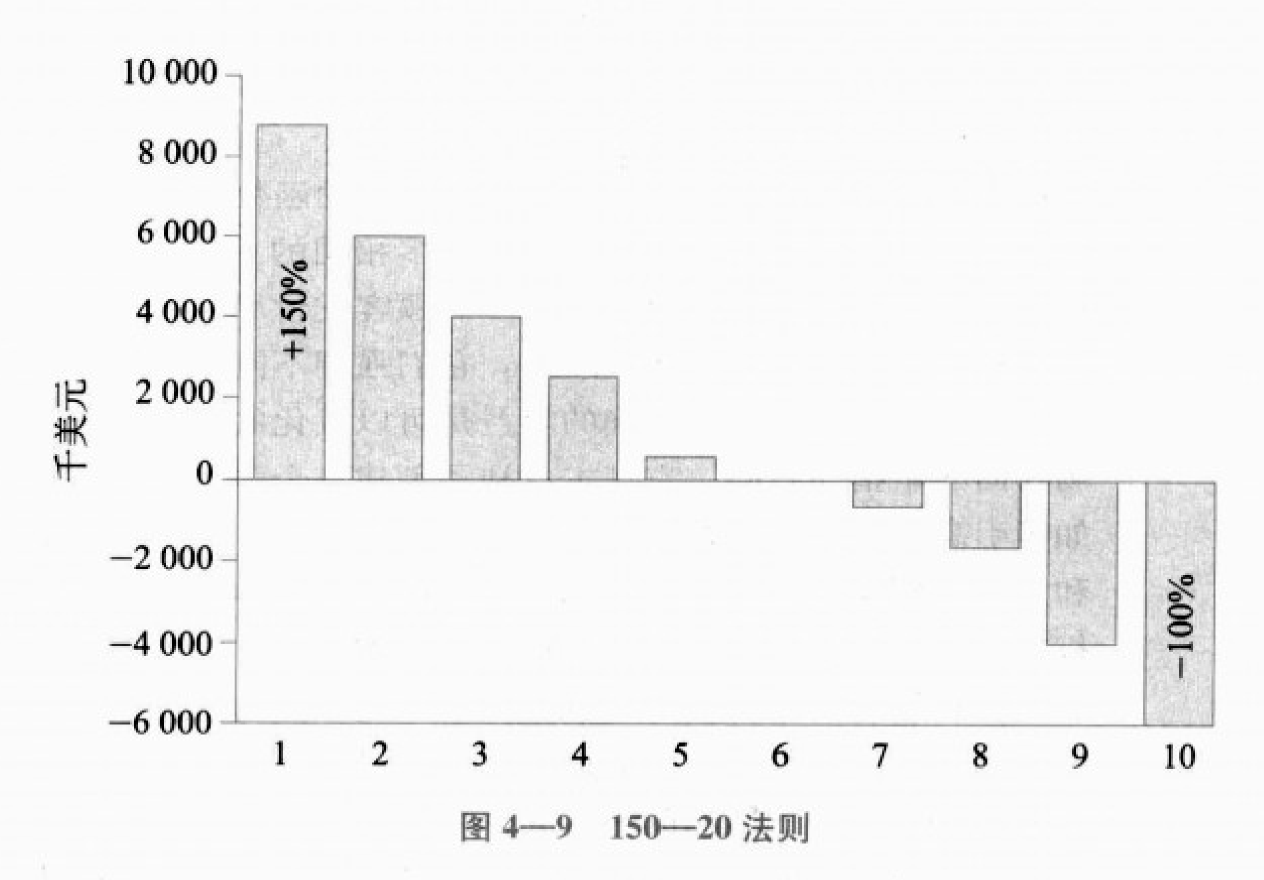


图 4—9　150—20 法则

决于资本成本和对风险的态度）。对一项产品或服务的终身价值的计算结果能达到几万美元甚或高达六位数。[59]

有几种测量顾客终身价值的方法。[60]为了说明如何估计顾客终身价值，假设一家公司正在分析其发展新顾客的成本：

- 销售拜访的平均成本（包括工资、佣金、福利和费用）：300 美元。
- 将一名潜在顾客发展为顾客所需的平均销售拜访次数：4 次。
- 吸引新顾客的成本：1 200 美元。

这个估计值过低，因为尚未包括推广成本（而且所追逐的潜在顾客中只有一部分可发展成为顾客）。现在假定用如下方式估计平均顾客终身价值：

- 年顾客收入：500 美元。
- 光顾本公司的平均年限：20 年。
- 公司的利润率：10%。
- 顾客终身价值：1 000 美元。

很明显，公司花在吸引新顾客上面的资金超出了所值。除非该公司能够实现以更少的销售拜访次数、更低的每次销售拜访成本刺激新顾客提高购买金额，维系顾客更久的时间，或向其销售利润率更高的产品，否则它最终会面临破产的境地。当然，除了进行平均顾客分析外，公司还需要找到针对每位顾客估计其终身价值的途径，从而决定在每位顾客身上应花费的投资额度。

□ 品牌资产与顾客资产

我们可以将顾客资产同另外一个重要的营销概念——品牌资产联系起来。顾客关系管理的目标是产生高顾客资产。[61]可以用不同的方法计算顾客资产，顾客资产的一种定义是“所有顾客终身价值的总和”。[62]顾客的终身价值受到与顾客获得、保留和交叉销售的利润和成本的影响。[63]

- 顾客获得（acquisition）受预期顾客的数目、获得单个预期顾客的获利



性和单个预期顾客的获得成本的影响。

- 顾客保留（retention）受到保留率和保留支出水平的影响。
- 额外增加的花费（add-on spending）是额外增加的销售的效率、现有顾客的额外销售的数量和新顾客的反应率的函数。

品牌资产和顾客资产的观点有许多相同的主题。[64]两者都强调顾客忠诚的重要性，都认为价值是由尽可能多的顾客支付尽可能高的价格所创造的。

然而，当这两者付诸实践时，它们强调不同的方法。顾客资产的观点强调底线的财务价值。它的明确的收益是可以量化的财务表现指标。但是，它对市场导向战略指导有限。它基本忽视了创建一个强大品牌的一些重要的优势，例如吸引高质量员工的能力，从渠道和供应链伙伴获得更强的支持，通过产品线和产品类别延伸和许可经营创造成长机会。顾客资产的方法忽视了品牌的“期权价值”和其对未来的收入与成本的影响潜力。它并不总是能完全解释竞争策略和对攻策略，也不能解释社会网络效应、口碑效应以及顾客对顾客的推荐。

另一方面，品牌资产倾向于强调在管理品牌以及创造和充分利用顾客的品牌意识和形象中的战略问题。它为具体的营销活动提供了大量的实践指导。然而，以品牌为中心让经理们并不总是能发展出详细的关于获得品牌资产或创造长期利润的顾客分析[65]，品牌资产方法可以从顾客层面的分析中受益因而得到更准确的市场细分，更多关于如何为单个顾客发展个性化、定制化的营销规划的思考——无论是个人还是组织，比如零售商。通常，品牌资产比顾客资产有更少的财务方面的考虑。

然而，品牌资产和顾客资产都是重要的。不存在没有顾客的品牌，也不存在没有品牌的顾客。品牌是“饵”，零售商和其他的渠道中间商用它来吸引顾客，从而获得价值。顾客是品牌的无形利润发动机，可以把品牌价值货币化。

营销视野 赢回失去的顾客

顾客可能因为感觉不满意，有了新的需求或者只是对某些产品和服务失去了兴趣而流失。然而，营销者可以磨炼自己重新赢回流失的顾客的技巧。老顾客知道公司及其产品和服务，而公司也对其老顾客有所了解，这就意味着重新赢回流失的顾客比吸引新顾客所花费的成本低。如果营销者仔细分析每位流失顾客的可获利润率，他们就能下力气赢回有着很好的获利潜力的顾客，从而提高其盈亏平衡点。

赢回策略的第一步是识别好的顾客是何时、为何及如何作出离开决定的。每月邮寄账单的公司能够很快发现顾客何时流失，收到顾客投诉或撤销订单通知的公司也一样。不定期与顾客联系或联系间隔较长的企业（如商店或网站）则可能要过一段时间才会发现。营销者也可以进行非正式的联系（如销售代理给顾客打电话）或者正式的营销调研（如对离开的顾客进行访问）来了解为什么好的顾客会流失。用开放的心态分析数据可以揭示不满意的模式或内部问题。最后，营销者在恰当的时候可以致歉并承诺立即解决问题。尽管价格调整有时是适当的，重建关系的方法远不止于此。例如，顾客很看重私人联系及拥有多种选择。如果第一种方法失败了，公司可以过一段时间再采用其他方法沟通。

公司可以通过五个步骤来减少流失率：

1. 定义和测量它的顾客保留率。对于一家杂志，续订率就是一个很好的保留指标。对于一所大学，可以用一年级升到二年级的比率或是班级毕业率作为指标。

2. 区分导致顾客流失的不同原因，并找出那些可以改进的地方。对于顾客离开该地区或改行，公司无能为力，但是公司可以采取措施去挽留那些由于公司服务差、产品次和价格高而流失的顾客。

3. 估算失去顾客导致的利润损失。对于一个顾客，损失的利润相当于顾客终身价值，也就是如果顾客没有过早流失，他在正常年限内持续购买使公司所产生的利润。

4. 计算降低流失率所需的费用。只要费用低于利润损失，公司就应该花这笔钱。

5. 最后，没有什么比聆听顾客的呼声这一质朴的忠告更重要了。

资料来源：Jay Kassing, "Increasing Customer Retention: Profitability Isn't a Spectator Sport," *Financial Services Marketing*, March-April 2002, 32+; Jill Griffin and Michael W. Lowenstein, "Winning Back a Lost Customer," Direct Marketing, July 2001, 49+; John D. Cimperman, "Win-Back Starts Before Customer Is Lost," *Multichannel News*, February 19, 2001, 53+; Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review* (March-April 1996): 56-69.

顾客数据库和数据库营销

营销者必须了解其顾客。[66]为此公司必须收集信息，存储在顾客数据库中，并采用数据库营销。顾客数据库（customer database）是单个顾客或潜在顾客的综合信息的有组织的集合。这些数据是当前的和可利用的，能实现如下营销目的：生成销售意向、分析销售意向资格、销售产品或服务、维护顾客关系。数据库营销（database marketing）是建立、维护和使用顾客数据库和其他数据库（产品、供应商、零售商）来达成协议、进行交易和建立关系的过程。

顾客数据库比顾客邮寄列表包含更多的信息，后者仅仅是一系列的姓名、地址和电话号码。理想的情况下，顾客数据库应包含：顾客过去的购买信息，人口统计信息（年龄、收入、家庭成员及其生日），心理行为信息（活动、兴趣和观点），媒体喜好（偏好的媒体），其他有用信息。商业客户数据库（business database）应包含：商业客户过去的购买情况，过去购买的数量、价格和利润，采购团队成员的姓名（他们的年龄、生日、爱好和喜欢的食物），合同现在的状态，对供应商在顾客业务中所占份额的估计，其他相竞争的供应商，对向此客户进行销售和服务的竞争优劣势的估计，购买行为、模式和政策。

数据仓库与数据挖掘

每当顾客与公司的某个部门有接触，无论是进行购买，打电话要求服务，在线进行询问还是返回一张邮寄的折扣卡，有见识的公司都会抓住这些信息。它们将这些信息存储于数据仓库（data warehouse）并进行分析，以推测每个顾客的需要和反应。这使公司的客户服务代表或电话营销者可以根据顾客关系的整体情况，明智地回应顾客的询问。通过数据挖掘（data mining）[67]，营销

统计人员可以从巨大的数据仓库中提取关于个人、趋势和细分市场的有用信息。数据挖掘需要使用复杂的统计和数学工具，例如簇分析、自动交叉检验、预测模型和神经网络。[68]

公司基本上可以利用数据库进行如下活动：（1）通过对大量反馈进行分类，识别最可能的潜在顾客；（2）为具体顾客提供具体的供应品来进行销售、交叉销售和向上销售；（3）记住顾客的偏好并给予相关的激励和信息；（4）通过提醒或及时的促销，促进顾客再次购买；（5）避免严重错误，例如对同一产品给一个顾客两张价格不同的报价单。

□ 数据库营销和顾客关系管理的负面作用

有四个问题可能会阻碍公司有效地应用数据库营销进行顾客关系管理。第一个问题是，需要对计算机硬件、数据库软件、分析工具、通信联系以及人员进行庞大的投资，而且很难保证公司在与顾客打交道时总能收集到正确的数据。因此，如果顾客对一个产品一辈子只购买一次（例如大型钢琴），或者很少建立起品牌忠诚，或者单位销售额很小（例如块状糖），或者收集数据的成本过高，建立顾客关系数据库就没有价值了。

第二个问题是，很难使公司中的每个人都以顾客为导向，并利用可得信息进行顾客关系管理而不是进行传统的交易营销。

第三个问题在于不是所有的顾客都愿意与一家公司一直保持关系，而且可能对其个人信息被收集和存储感到气愤。营销者必须考虑顾客对于隐私和安全的态度。例如，美国在线公司（America Online）在隐私权保护主义者的攻击下，放弃了销售注册者电话号码的计划。公司应采取明智的做法：解释自己的隐私政策，并允许消费者可以不将个人信息储存在数据库中。

第四个问题是顾客关系管理的假设并不总是成立。[69]例如，服务于忠诚的顾客的成本可能并不总是比较低的。购买量大的顾客通常知道自己的价值，因而可以要求最好的服务和/或最多的折扣；忠诚的顾客可能对企业的期望更高，要求也更高，当公司按原价甚至更高的价格收费时可能心生怨恨。一家咨询公司报告说，70%的公司发现应用顾客关系管理系统后很少或没有实现任何改善。原因很多：系统设计很糟糕，应用这个系统太昂贵，用户使用不多，合作者忽视了这个系统，等等。每个公司都需要考虑这些因素，从而决定投入多少来建立和使用数据库营销进行顾客关系管理。

小 结

1. 公司可以将营销作为一个起点，在一个三步骤的过程中获利：（1）通过细分市场选择价值，挑选合适的市场目标并开发提供品的价值定位；（2）通过决定产品的功能、价格和分销来提供价值；（3）使用销售人员、广告和其他工具来传递价值。

2. 价值链确定了业务中创造价值和导致成本的9项战略相关的活动。其中，有5个核心业务流程：市场认识流程、新产品实现流程、顾客获取流程、顾客关系管理流程、供货管理流程。在实现这些核心流程的过程中，公司培养核心竞争力，产生形成竞争优势的独特能力。

3. 全方位营销框架显示了相关角色（消

费者、公司和合作者）与基于价值的活动（价值探索、价值创造和价值传递）间的互动是如何帮助创造、维护和更新顾客价值的。

4. 顾客追求价值最大化。他们形成价值预期，并据此采取行动。购买者将从他们认为能提供最高的顾客传递价值的公司处购买。顾客传递价值是总顾客收益和总顾客成本的差值。

5. 满意是产品的感知性能和购买者期望的函数。今天的许多公司认识到高满意度导致高顾客忠诚度，因此目标是追求全面顾客满意。对这些公司来说，顾客满意既是一个目标也是营销工具。满意依赖于质量、功能完整度、用来满足声明或暗含的需求的产品或服务的特点。

6. 公司需要了解哪些顾客是可获利的，并计算顾客的终身价值，即顾客寿命期内预期购买产生的未来利润的净现值。它们也必须决定提高顾客群价值的方法。

7. 失去有利可图的顾客对公司利润的影响巨大。吸引新顾客的成本估计是保持现有顾客满意的5倍。

8. 保持顾客的关键是关系营销。公司在顾客关系管理上越来越有经验，重点发展一些可以吸引和保持正确的顾客、满足有价值的顾客的个体需求的项目。

9. 顾客关系管理通常需要建立顾客数据库，进行数据挖掘发现趋势、市场细分和个人需求。

案　例

百胜（中国）

麦当劳在全球餐饮市场上居第一位，但在中国餐饮市场上，居第一位的是百胜[Yum! Restaurants (China) Investment Company Limited]。

截至2008年，百胜已在中国450多个城市开店，其中肯德基餐厅2 100多家，必胜客餐厅398家，必胜宅急送餐厅60多家，东方既白餐厅14家。公司多年来一直被商务部评为中国餐饮百强企业第一名。百胜（中国）2008年的运营收益为22.3亿美元，占百胜全球运营收益的31%。在中国市场上，在店铺数量和销售额方面，肯德基几乎达到了麦当劳的2倍之多。据2005年8月英国《经济学家》杂志（*Economists*）披露，百胜旗下在全球运营的餐饮连锁店已上升至34 000家，比麦当劳多了2 000多家。

大中华区总裁苏敬轼领导的百胜（中国）成为百胜集团赢得全局的关键。中国市场上的肯德基连锁店的利润占美国市场之外的1/3，每年的扩张速度高达70%。百胜全球总裁诺瓦克（Novak）说："中国是我们投资回报率最高的市场。"创新经营模式是百胜（中国）发展的重要原因，而许多国家的百胜团队都对百胜（中国）的经营模式表示不解。

"为中国而改变"

在麦当劳标榜自己的"洋"身份时，百胜（中国）在着力打造"合乎中国人需求的中国第一品牌"。从餐饮业的核心——产品开始颠覆，肯德基的产品种类从4种增加到50余种，肉类、海鲜、蔬菜、甜点各种类型囊括其中，且不断进军中国8大菜系，现平均每月推出两款新品。每天早上，肯德基向消费者提供有营养的中式早餐。百胜中国真正的卖点不是它的食品，而是它在适应中国市场的需求，为中国而改变。必胜客在中国实行的本土化策略包括：

- **原料本土化**。必胜客进入中国市场初期70%的原料依靠进口，现在本土采购的份额已经占了95%。大量原料本土化，不仅使原料的新鲜度大大增加，而且节省了大量物流及采购成本，最终在价格上使

消费者得到实惠。

● **产品本土化**。必胜客进入中国后先后推出了一系列华夏美食精品，如中西合璧的“腊味丰年”比萨、颇具川味的“蜀中大将”比萨；中华数千年的饮食文化与比萨的结合，不仅能让消费者贴近本土的口味，又可让其品尝到国际饮食文化的风范，博得了顾客的赞赏。

● **人才本土化**。中国人更了解中国消费者。必胜客一直致力于中高管理层人才的本土化。

特许经营

百胜在全球更多依靠特许经营扩张，百胜全球75%的店铺采取特许经营的加盟模式。但在中国，却反其道而行之。至今，中国肯德基的特许经营商不到5%，必胜客的特许经营商为零。为什么这样？进入中国市场初期，百胜曾依赖本地合作伙伴进行扩张。由于中国市场法律环境和管理特许经营的体系在一段时间内尚未完善，百胜因为那些特许经营店的失控、下降的食品和服务质量而头疼不已。为此，百胜（中国）放弃了在其他地区市场熟练运用的特许经营的扩张方式，转而用自己并不熟稔的直营模式开辟疆土。

2004年5月，百胜（中国）将必胜客在内地唯一的特许加盟代理商怡和集团（Jardine Group）挤出了中国，后者从1993年开始就经营中国华南地区的必胜客。早在1996年，百胜曾在香港同太古集团（Swire Pacific Limited）中断了合作，后者在1985年获得肯德基在香港的特许经营权。百胜（中国）在2002年决定调整必胜客餐厅的主题，从“休闲”转为“欢乐”。但在当时怡和控制的华南地区，怡和采取了不合作的态度。怡和控制的店铺不仅价格超出其他店铺15%，而且对百胜（中国）总部所倡导的“欢乐餐厅”的品牌形象不予理会。

2005年特许经营模式被重新提上百胜的议事日程。肯德基先是试探着授予一些外籍在华商人特许经营权，随后，百胜推出“不从零开始”的政策，即百胜建好店铺并培训好员工，然后转让给加盟商。

在上海徐家汇商业中心，要十分仔细才能找到一家麦当劳。而有5家肯德基环绕着位于美罗大厦的百胜（中国）总部。这是美国总部不可理解的自相残杀的做法，而百胜（中国）是出于不给竞争对手机会。

本土供应链

麦当劳1990年进入中国后，倾向于让美国企业为中国提供货源，而肯德基更早认识到，**本土供应链**（local supply chain）的打造是连锁快餐拥有长期竞争力的关键因素。“肯德基85%的鸡肉原料都来自国内，我们从第一天起就开始打造这条供应链。”百胜在中国自己建立和管理着物流网络，这和百胜在其他国家将物流外包给第三方服务商的做法不同。“鉴于公司业务的庞大规模，中国没有一家第三方物流企业或食品服务公司能够为我们提供这项服务。”百胜（中国）物流公司（Yum! Logistics China）总经理托德·纳尔逊（Todd Nelson）解释说。

2003年9月，肯德基在新疆克拉玛依的新店火爆开业，肯德基当天收入10万元，并很快实现单店盈利。为了维持在这个中国偏远城市的生意，肯德基需要把鸡肉等原材料从新疆首府乌鲁木齐用卡车运送，费时4个小时，而且还要忍受糟糕的路况。这对肯德基的物流配送系统是一个新的考验。

《财富》杂志（*Fortune*）评价说：苏敬轼灵活机动的管理方式是百胜集团在中国取得成功的关键性因素。“从我们到中国的第一天起，就觉得不能囫囵吞枣地把国外的经验硬搬过来，”苏敬轼说，“作为一个直接面对消费者的品牌，我们很早认识到，全球经验不是单纯的一套方法，而是需要整合许多的个人经验，并结合当地市场的特点。”2005年年初，百胜宣布，其大中华区机构脱离隶属百胜国际餐饮集团

(YRI，统一掌管美国地区以外的国际业务)，直接向美国总部汇报工作。

[讨论题]

1. 试列举一些行业中，排位在全球第一的跨国公司在中国市场沦为第二位，而排列较后的公司有可能在中国市场争取到第一位。试分析其原因及策略。

2. 试指出百胜（中国）在营销中存在的问题。

资料来源：百胜（中国）官方网站，www. yum. com. cn；刘婧：《百胜中国的成功秘方》，载《环球企业家》，2005（10）；《麦当劳 vs 肯德基：中国市场成败比较》，载《世界经营者》，management. bosslink. com；肯德基中国网站，www. kfc. com. cn；百胜 2008 年年报。

【注释】

[1] Stanley C. Plog, "Starbucks: More Than a Cup of Coffee," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, May 2005, pp. 284+; Bruce Finley, "Starbucks Executive Reflects on Corporate Social Responsibility," *Denver Post*, April 12, 2002, (*www denverpost. com*); Howard Schultz, *Pour Your Heart Into It* (New York: Hyperion, 1997).

[2] H. Hammonds, "Michael Porter's Big Ideas," *Fast Company*, March 2001, 150-154.

[3] Nirmalya Kumar, *Marketing As Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

[4] Frederick E. Webster Jr., "The Future Role of Marketing in the Organization," in *Reflections on the Futures of Marketing*, edited by Donald R. Lehmann and Katherine Jocz (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), 39-66.

[5] *Pew Internet and American Life Project Survey*, November-December 2000.

[6] Urban, "The Emerging Era of Customer Advocacy," 77-82.

[7] 关于顾客感知价值，see David C. Swaddling and Charles Miller, *Customer Power* (Dublin, OH: The Wellington Press, 2001)。

[8] Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review* (July-August 1996): 69-82.

[9] Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, U. K.: Capstone, 1998).

[10] Vikas Mittal, Eugene W. Anderson, Akin Sayrak, and Pandu Tadilamalla, "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction," *Marketing Science*, 24 (Fall), 2005, 544-555.

[11] Michael Tsiros, Vikas Mittal, William T. Ross Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination," *Journal of Consumer Research*, 31 (September), 2004, 476-483.

[12] 文献回顾，see Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," in the *Handbook of Marketing Research*, Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006, 569-587。

[13] 分析和讨论，see Susan Fournier and David Glenmick, "Rediscovering Satisfaction," *Journal of Marketing* (October 1999): 5-23; Praveen K. Kopalle and Donald R. Lehmann, "Setting Quality Expectations When Entering a Market: What Should the Promise Be?" *Marketing Science*, 25 (January-February), 2006, 8-24。

[14] Jennifer Aaker, Susan Fournier, and S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad," *Journal of Consumer Research*, 31 (June), 2004, 1-16; Pankaj Aggrawal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior," *Journal of Consumer Research*, 31 (June), 2004, 87-101.

[15] 关于不同类型预期的效果，see William Boulding, Ajay Kalra, and Richard Staelin, "The Quality Double Whammy," *Marketing Service* 18, no. 4 (1999): 463-484。

[16] 深度讨论，see Michael D. Johnson and Anders Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit* (San Francisco, CA: Josey-Bass, 2000)。

[17] "The Gurus of Quality: American Companies Are Heeding the Quality Gospel Preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi," *Traffic Management* (July 1990): 35-39.

[18] Cyndee Miller, "U. S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards," *Marketing News*, February 15, 1993.

[19] Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New

York: The Free Press, 1987), ch. 6. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)

[20] 有关调节变量, see Kathleen Seiders, Glenn B. Voss, Dhruv Grewal, and Andrea L. Godfrey, "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context," *Journal of Marketing*, 69 (October), 2005, 26 - 43。

[21] 例子, see Christian Homburg, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing*, 69 (April), 2005, 84 - 96。

[22] Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing*, 70 (January), 2006, 3 - 14. See also Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 68 (October), 2004, 172 - 185; Thomas S. Gruca and Lopo L. Rego, "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 69 (July), 2005, 115 - 130.

[23] Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review* (November-December 1995): 88 - 99.

[24] 公司也应该注意到经理和销售人员可以操纵顾客满意度的评分。他们可以在调查前对顾客尤其友好。他们也可以尽力排除不满意的顾客。另一种危险是如果顾客知道公司将竭力讨好他们，一些人可能会为了获得更多的让步表达高度的不满意。

[25] Frederick K. Reichheld, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review* (December 2003): 46 - 54.

[26] Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaaesung Cha, and Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing*, October 1996: 7 - 18; Eugene W. Anderson and Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index," *Total Quality Management* 11, no. 7 (2000): S869 - S882.

[27] Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher, and Wesley J. Johnston, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices," *Journal of Marketing* 66 (July 2002): 33 - 46.

[28] Robert Schieffer, *Ten Key Consumer Insights* (Thomson: Mason, OH, 2005).

[29] 学术上的最新观点, see Special Section on Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69 (October), 2005。相关程序的研究, see Werner Reinartz, Manfred Kraft, and Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 61 (August), 2004, 293 - 305。

[30] Nora A. Aufreiter, David Elzinga, and Jonathan W. Gordon, "Better Branding," *The McKinsey Quarterly*, Number 4: (2003): 29 - 39.

[31] Lanning, *Delivering Profitable Value.*

[32] Peppers and Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*; Don Peppers and Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (New York: Currency, 1997); Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (New York: Doubleday, 1999); Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program* (New York: Bantam, 1999); Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-To-Business World* (New York: Doubleday, 2001).

[33] See Jeffrey Gitomer, *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back, and Tell Everyone They Know* (Austin, TX: Bard Press, 1998).

[34] Technical Assistance Research Programs (TARP), *U. S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.

[35] Christian Homburg and Andreas Fürst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach," *Journal of Marketing*, 69 (July), 2005, 95 - 114.

[36] Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: The Free Press, 1999): 21 - 22.

[37] Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985): 6 - 7.

[38] Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

[39] Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (New York: The Free Press, 1991): 136 - 142. For an academic examination in a business-to-business context, see Robert W. Palmatier, Srinath Gopalakrishna, and Mark B. Houston, "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits," *Marketing Science*, 25 (September-October 2006): 477 - 493.

[40] 综述, see Grahame R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* 38, no. 4 (1997): 71 - 82。

[41] Thomas Lee, "Retailers Look for a Hook," *St. Louis Post-Dispatch*, December 4, 2004, A1.

[42] www. apple. com.

[43] www. hog. com.

[44] Utpal M. Dholakia, "How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies," *Journal of Marketing Research*, 43 (February 2006): 109 - 120.

[45] James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry, and Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services—A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones—Irwin, 1985): 113.

[46] Kerry Capell, "BBC: Step Right into The Telly," *BusinessWeek*, July 24, 2006; http://backstage. bbc. co. uk.

[47] Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review* (July to August 1996): 136 - 144.

[48] Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000).

[49] Rakesh Niraj, Mahendra Gupta, and Chakravarthi Narasimhan, "Customer Profitability in a Supply Chain," *Journal of Marketing* (July 2001): 1 - 16.

[50] Ibid.

[51] See Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth P of Marketing," *Bank Marketing*, September 1990, 48 - 52; and Petro, "Who Are Your Best Customers?" *Bank Marketing*, October 1990, 48 - 52.

[52] Michael D. Johnson, and Fred Selnes, "Diversifying Your Customer Portfolio," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2005, 46 (3), 11 - 14.

[53] Michael D. Johnson, and Fred Selnes, "Customer Portfolio Management, *Journal of Marketing*, 68 (2), April 2004, 1 - 17.

[54] Ravi Dhar and Rashi Glazer, "Hedging Customers," *Harvard Business Review* (May 2003): 86 - 92.

[55] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

[56] Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham, and Terry G. Vavra, "Nearly Everything You Know About Loyalty is Wrong," *Marketing News*, October 1, 2005, p. 20 - 21; Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard, *Loyalty Myths* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005).

[57] William A. Sherden, *Market Ownership: The Art & Science of Becoming # 1* (New York: Amacom, 1994): 77.

[58] Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, 61 (February 2004): 7 - 18; Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (October): 106 - 125; V. Kumar, "Customer Lifetime Value," in the *Handbook of Marketing Research*, Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006, 602 - 627.

[59] V. Kumar, "Profitable Relationships," *Marketing Research*, 18 (Fall 2006): 41 - 46.

[60] 最近的分析和讨论, see Peter S. Fader, Bruce G. S. Hardie and Ka Lok Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research*, 62 (November), 2005, 415 - 430; Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan & Detlef Schoder, "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value, *Journal of Marketing*, 70 (July) 2006, 5 - 20; and Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park, and Yong-Pin Zhou, "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value," *Marketing Science*, 25 (May-June), 2006, 260 - 277。

[61] Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000). Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, "Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI, in the *Handbook of Marketing Research*, Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006, 588 - 601.

[62] Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review* (July to August 1996): 136 - 144.

[63] Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships As Valuable Assets* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Robert C. Blattberg and Jacquelyn S. Thomas, "Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles," in *Kellogg on Marketing*, edited by Dawn Iacobucci (New York: John Wiley & Sons, 2002).

[64] 这一部分的大部分内容基于 Robert Leone, Vithala Rao, Kevin Lane Keller, Man Luo, Leigh McAlister, Rajendra Srivatstava (2006), "Linking Brand Equity to Customer Equity," *Journal of Service Research*, 9 (November), 125 - 138。This special issue is devoted to customer equity and has a number of thought-provoking articles.

[65] Niraj Dawar, "What Are Brands Good For?" *MIT Sloan Management Review*, Fall 2004, 31 -37.

[66] V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, Werner Reinartz, "Knowing What to Sell, When and to Whom," *Harvard Business Review*, March 2006, 131 - 137.

[67] Peter R. Peacock, "Data Mining in Marketing: Part 1," *Marketing Management* (Winter 1998): 9 - 18, and "Data Mining in Marketing: Part 2," *Marketing Management* (Spring 1998): 15 - 25; Ginger Conlon, "What the ! @ #! *?!! Is a Data Warehouse?" *Sales & Marketing Management* (April 1997): 41 - 48; Skip Press, "Fool's Gold? As Companies Rush to Mine Data, They May Dig Up Real Gems—Or False Trends," *Sales & Marketing Management* (April 1997): 58, 60, 62; John Verity, "A Trillion-Byte Weapon," *BusinessWeek*, July 31, 1995, 80 - 81.

[68] James Lattin, Doug Carroll, and Paul Green, *Analyzing Multivariate Data* (Florence, KY: homson Brooks/Cole, 2003); Simon Haykin, *Neural Networks: A Comprehensive Foundation*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998); Michael J. A. Berry and Gordon Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support* (New York: John Wiley & Sons, 1997).

[69] Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review* (July 2002): 86 - 94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha, and David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review* (January-February 1998): 42 - 51.

最重要的事情是预测消费者的动向，并领先于消费者。

——菲利普·科特勒

第5章 分析消费者市场

Analyzing Consumer Markets

- 消费者行为的影响因素
- 关键的心理过程
- 购买决策过程：五阶段模式
- 消费者决策的其他理论
- 消费者采用过程

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 文化、社会和个人因素如何影响消费者的购买行为？
2. 消费者受到营销刺激时，哪些主要的心理过程会影响其反应行为？
3. 购买者如何作出购买决策？
4. 哪些因素会影响市场的渗透和消费者的采用？

营销讨论

消费者如何作决策？

观点选择：消费者决策过程是理性的 vs. 消费者决策过程是情绪化的。

中国移动

中国手机用户数1990年为1.8万户，1995年为363万户，1998年为2 386万户，2000年增长到8 453万户。此后几乎呈指数式增长，2002年超过3亿户，2005年逼近4亿户，2006年为4.6亿户，2007年超过5.4亿户（月平均增加712万户）。在这个市场中，中国移动集团遥遥领先，2000—2007年平均每年用户数增长率在20%～50%左右。仅2007年一年，中国移动新增手机用户数达6 810万。至2007年年底，中国移动共有手机用户3.69亿，市场占有率达67%。

中国手机用户数是中国互联网用户数的3～4倍，庞大的手机用户数为手机营销带来了无限的商机，成为继电视和计算机之后的“第三媒体”。因为手机运营商拥有消费者的基本个人数据，所以手机营销可以实现营销的个性化、细分区隔、地区化和实时性。手机营销突破了传统的电视广告、报纸广告和网络广告等单纯依靠庞大的覆盖范围来达到营销效果的局限性，发送率几乎可以达到100%（传统的直邮寄达率仅20%左右）。所以，手机营销让传播效果更明显，也有效降低了广告商的营销费用，提高了用户对广告的满意度，是各种传统的媒体都无法比拟的。例如，宝洁公司就为它的佳洁士亮白特效牙膏使用了手机营销。消费者在餐厅的纸巾上和酒吧卫生间的标语上可以看到它的广告，让消费者发送“IQ”到某一手机号码，然后就可以参加“魅力难当的智商测试”。艾瑞咨询集团（iResearch Consulting Group）的网络调查数据显示，在所有类型的手机广告中，手机用户最经常接触到的是短信广告。艾瑞的另一项研究显示，2007年中国无线广告市场规模为7.8亿元，较2006年的5亿元增长56%。预计2011年中国无线广告市场的整体规模将达到40亿元。[1]

成功的营销要求公司与它们的顾客完全联系在一起。采取全方位营销导向意味着了解顾客——用360度的全方位视角了解他们的日常生活和一生中所经历的变化，从而把合适的产品以合适的方式销售给合适的顾客。本章探讨个体消费者的购买行为机理；下一章将探讨组织购买的购买机理。

消费者行为的影响因素

消费者行为学（consumer behavior）研究个人、集体和组织怎样选择、购

买、使用和处置商品、服务、创意和体验，以满足他们的需求和愿望。[2]营销者必须从理论和实践两方面充分了解消费者行为。

了解消费者行为，要先理解图 5—1 中所示的刺激—反应模型。营销和其他环境刺激进入购买者的意识，然后购买者的个性和决策过程导致特定的购买决定。营销者的任务就是要了解在受到外部刺激和作出购买决策之间，购买者的意识发生了怎样的变化。

如图 5—1 所示，消费者的购买行为受到文化、社会、个人和心理等因素的影响。文化因素具有最广泛、最深远的影响。

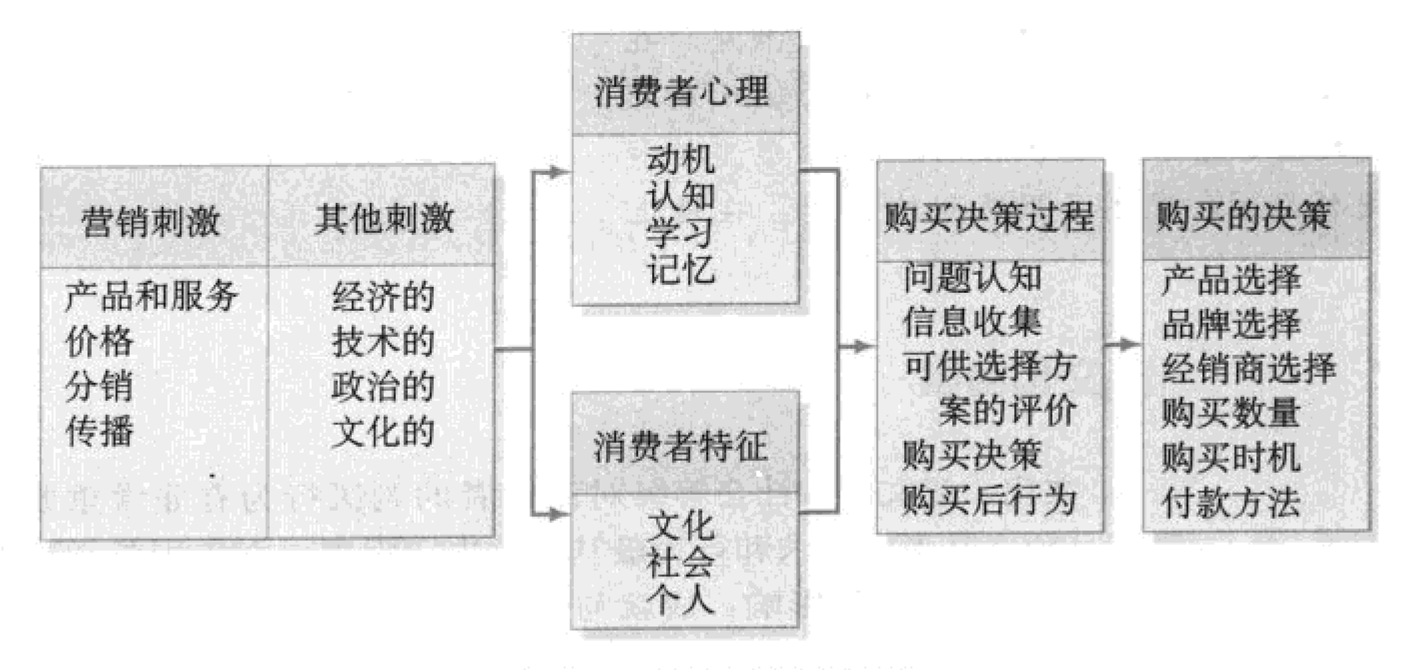


图 5—1　消费者行为模型

创新营销　宜　家

1943 年，17 岁的瑞典人英格瓦·坎普拉（Ingvar Kamprad）创立了宜家公司。最初，还只是做些卖笔、圣诞卡和自家农场种子的小生意，如今宜家已经成为家居用品的零售巨头。宜家本身也成为一种全球性的文化现象，被《商业周刊》称为“一站式购买时尚家居用品的圣地”和“典型的崇拜性品牌”。

宜家拥有忠诚的顾客，平均每天的顾客人数达到 110 万人。2005 年，伦敦的新店开张时，6 000 人在店门没开时就开始排队等候了。宜家在亚特兰大的新店曾举行了一次名为“快乐大使”的比赛，最后产生了 5 位获奖者。为了获胜赢得宜家优惠券，他们得在还没开业的宜家店铺里生活了整整 3 天。对此，他们欣然做到了。

宜家如此成功是因为它给顾客提供了独特的价值：时尚的北欧设计风格以及便宜的价格。宜家的时尚廉价品包括：249 美元的克利帕（Klippan）沙发，120 美元的比利（Billy）书架，以及 13 美元的拉克（Lack）边桌。在北欧市场上，宜家甚至卖出了 2 500 个价值大约 4.5 万美元的组装房屋。宜家的价格如此便宜，部分原因是大部分的商品都是需要顾客自己组装的。这意味着更方便运输，占货架面积小，极少需要送货，因此降低了成本。

宜家的使命是提供价值。创始人坎普拉曾说：“人们并不富裕。我应该考虑他们的利益。”宜家一直遵循着这一理念，每年都将产品的价格降低 2～3 个百分点。宜家以价值为中心的战略也让自身受益：宜家的利润率有 10%，高于其他竞争者，比如塔吉特（7.7%）和 Pier 1 Imports（5%）。

宜家的很多产品在全世界都是相同的，但也有一些是用来满足当地的需求。例如，

在中国，宜家配合鸡年主题推出了25万个塑料餐桌垫，很快就在春节时脱销了。当宜家意识到美国顾客认为一般的喝水杯太小，转而购买花瓶当作水杯时，宜家马上为美国市场推出了更大的杯子。

宜家的经理们亲自拜访欧洲和美国的家庭，了解到欧洲人一般喜欢将衣服挂起来，而美国人喜欢折叠起来存放。因而美国市场的衣橱被设计成有更深的抽屉。在美国加利福尼亚州，宜家拜访西班牙裔家庭之后，增加了厨房设计中的餐桌座位和用餐空间，采用了更明亮的色调，在墙上挂上了更多的画框。

到2005年，宜家发展成为拥有226间店铺，年收入达177亿美元的零售帝国，而且仍然有很好的成长空间。宜家计划到2010年将美国的零售店数目翻一番。2005年，宜家在全世界已经新开了19家零售店。

资料来源：Kerry Capell，"IKEA：How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand，" *BusinessWeek*，November 14，2005，96；"Need a Home To Go with That Sofa？" *BusinessWeek*，November 14，2005，106；www.ikea.com .

□ 文化因素

文化、亚文化和社会等级对消费者的购买行为有非常重要的影响。文化（culture）是人类需求和行为最基本的决定因素。在美国长大的儿童就受到如下文化及价值观的影响：成就与成功、活跃、效率与实践、上进心、物质享受、自我、自由、人道主义和富有朝气。[3]

每一种文化都由较小的亚文化构成，亚文化为其成员提供更加具体的认同感和社会化。亚文化包括国籍、宗教、种族群体和地域。当亚文化壮大到一定规模时，公司经常专门为其设计营销项目。多元文化营销的发展起因于细致的营销调研，因为调研结果表明较小的种族和具有某种统计特征的群体对大众市场广告的反响不强烈。然而，随着国家的文化变得更加多元，许多针对某个单一文化群体的营销活动将对其他文化群体也产生积极的影响，因此会更胜一筹。[4]

社会阶层（social classes）是社会中具有相对同质性和持久性的群体。它们按等级排列，其成员具有相近的价值观、兴趣爱好和行为方式。一项对美国社会阶层的分类从低到高划分了七个层次：（1）下下层；（2）次下层；（3）劳动阶层；（4）中间层；（5）中上层；（6）次上层；（7）上上层。[5]

同一社会阶层的人，其行为要比来自两个不同社会阶层的人的行为更加相似。不同社会阶层的人的衣着、言谈举止、娱乐偏好以及其他很多个性都有所不同。此外，人们根据社会阶层来判断各自在社会中的地位高低。注意，某人所处的社会阶层并非由一个因素决定，而是受到多种因素的制约，如收入、职业、受教育程度等。最后，每个人在一生中也可能改变自己所处的阶层，既可以向高阶层迈进，也可以跌至低阶层。营销者必须知道不同的社会阶层在很多方面都会表现出独特的产品和品牌偏好，而且由于语言的差异，营销者还必须针对目标阶层采用恰当的广告文本和对话。

□ 社会因素

除了文化因素，消费者的购买行为还受到一系列社会因素的影响，如消费

者的参考群体、家庭以及社会角色与地位等。

参考群体

参考群体（reference group）由对一个人的态度和行为有直接（面对面）或间接影响的群体构成。对一个人有直接影响的群体称为成员群体。基本群体，包括家庭、朋友、邻居和同事，彼此之间以非正式的方式，不断地相互影响。次要群体，如专业群体和贸易协会，相互之间的影响较少，但更正式。参考群体使人们接触到新的行为和生活方式，影响他们的态度和自我观念，并产生会影响产品和品牌选择的一致性压力。人们还受到一些他们并不隶属于其中的群体的影响。崇拜群体是指一个人希望参加的群体；隔离群体是指其价值观和行为被一个人所拒绝接受的群体。

对于产品和品牌受参考群体影响较大的制造商来说，它们必须想办法接触并影响这些参考群体中的意见领袖。意见领袖是在与产品相关的非正式交流中，对特定的产品或产品种类提供意见或信息的人。[6]营销者可以通过辨认与意见领袖相关的人口统计和心理特征，确定意见领袖所偏好的媒体，并向意见领袖发送信息，从而直接到达意见领袖。在中国，调查显示中国人购车最相信熟人的口碑推荐并形成“圈子效应”。[7]在美国，青少年音乐、语言和时尚的热潮则通常由市中心开始。因此，Hot Topic 等服装公司仔细地观察着都市意见领袖的品味和行为。

家庭

家庭是社会中最重要的消费者购买组织，而家庭成员则是最有影响力的基本参考群体。[8]影响购物取向的家庭成员包括父母和兄弟姐妹。每个人对宗教、政治、经济等问题的取向，以及对个人抱负、自我价值和爱的认知，都是从父母那里获取的。[9]对成人的日常购买行为有更直接影响的是生育家庭，也就是配偶和子女。

美国家庭的组成始终在变化。[10]美国统计局的最新数据显示，自美国建国以来始终作为中坚力量的已婚家庭比例从 20 世纪 50 年代的近 80%跌到如今的约 50%。这意味着美国 8 600 万单身成年人很可能即将成为新的大多数。未婚人口已经占从业人口的 42%，占家庭消费品购买人数的 40%，占选民人数的 35%，成为一个举足轻重的消费群体。营销者不仅要留意推迟结婚时间的“大龄单身青年”的购买习惯，还要留意同居伴侣、共享监护权的离婚父母、单亲父母以及可能有子女也可能无子女的同性恋父母的购买习惯。

营销者对丈夫、妻子及子女在各种商品和服务的采购中所扮演的角色和相互间的影响深感兴趣。例如，公司发现近年来各类高科技小产品的主要购买者并非男性。实际上女性购买的科技产品比男性还多，一些精明的电子用品店留意到了女性顾客关于受到销售人员的忽视、怠慢或者冒犯的抱怨。瑞帝优上（RadioShack）连锁店开始积极招募女性店长，目前每 7 家店就有一家店的经理是女性。[11]

然而，男性和女性对营销信息的反应可能并不相同。[12]一项研究显示，女性非常重视与家庭和朋友的关系，赋予人很高的优先权；而男性更看重竞争性，赋予行动很高的优先权。根据这些差异，吉列公司调研了女性的心理并设

计了适合女性手握的维纳斯（Venus）剃刀。

购买模式的另一个变化是，儿童和青少年所花的钱和所产生的影响日益增加。[13] 4～12岁的孩子每年间接影响大约5 000亿美元的家庭购买额。[14]间接影响意味着，父母们在没有暗示和直接要求的情况下，知道自己的孩子喜欢的品牌、产品选择和偏好；直接影响是指孩子的暗示、要求和需求。孩子2岁左右时，通常就能够识别特征、商标和特殊品牌了。营销者针对这个群体推出了产品搭卖广告，放在刚好位于小孩子眼睛的高度，所涉及的产品从史酷比（Scooby Doo）维生素到艾默（Elmo，美国儿童剧《芝麻街》中的一个卡通形象）果汁和饼干，五花八门。[15]数百万17岁以下的儿童也在上网。营销者也跟随他们来到网上，提供免费赠品来交换他们的个人信息。许多营销者因为这种行为以及没有把广告与游戏和娱乐明确区分开来而受到批评。正如第7章提到的，激进的消费者严厉谴责这些营销所造成的商业化，因此，建立在线与离线的儿童营销的道德和法律界线仍然是一个热点话题。

角色和地位

一个人会参与许多群体，如家庭、俱乐部或各类组织。个人在每个群体中的位置可以用角色和地位来确定。角色包括个人被期望从事的各种活动，每一角色都拥有一种地位。最高法院法官的地位要比销售经理的地位高，销售经理的地位要比办公室职员的地位高。人们会选择与其在社会中的角色和地位相称的产品。公司的董事长经常开奔驰，穿名贵的服装，喝高档酒。精明的营销者明白产品和品牌具有地位象征的潜在意义。

□ 个人因素

消费者购买决策还受到个人特征的影响，包括购买者的年龄、在生命周期中所处的阶段、职业、经济条件、个性和自我概念，以及生活方式和价值观。

年龄和生命周期阶段

人们在一生中购买不同的商品和服务，在幼年时吃婴儿食品，在发育时期和成年时期吃各类食物，在晚年吃特殊的低热量食品。人们对衣服、家具和娱乐的喜好也同年龄有关，这就是为什么精明的营销者都十分注意年龄的影响。同样，消费还受家庭生命周期以及各时点家庭成员人数、年龄和性别的影响。此外，研究还确定了心理生命周期的各个阶段，表明成年人在一生中会经历特定的过渡时期和转化阶段。[16]营销者需要考虑生命中的关键事件或转变（如结婚、生子、离异、丧偶），因为它们带来的新的需求会影响消费行为。

职业和经济条件

职业也影响一个人的消费模式。蓝领工人会买工作服，公司的董事长则会买名牌服装和乡村俱乐部会员卡。营销者试图辨别那些对其产品和服务更感兴趣的职业群体，有时还针对某些职业专门设计产品。例如，软件生产商为律师、医生以及其他的职业群体开发了专门的程序。

产品的选择还受到消费者经济条件的重大影响：可供消费的收入（收入水

平、稳定性和时间）、储蓄和资产（包括流动资产比例）、债务、借款能力以及对花费与储蓄的态度等。经营收入敏感型产品的营销者应该跟踪个人的收入、储蓄和利率的发展趋势。古驰（Gucci ）和普拉达（Prada）等奢侈品制造商可能会受到经济衰退的巨大影响。如果有出现经济衰退的可能，营销者可以对产品进行重新设计、重新定位和重新定价，以便为目标顾客提供更多的价值。

个性和自我概念

每个人都具有会影响购买行为的独特个性。个性指的是有区别的心理特征，它导致对环境刺激的相对一致和持久的反应。个性通常可以用自信、占有欲、自主、顺从、社交能力、防御性和适应能力等性格特征来描绘。[17]个性对分析消费者购买行为大有帮助。研究认为，品牌也具有个性，消费者喜欢选择与自己的个性相匹配的品牌。品牌个性是指可以归属为某个特定品牌的人类特质的具体组合。珍妮弗·艾克（Jennifer Aaker）的研究确定了五种品牌个性特征：坦诚、活力、能力、老练和粗犷。[18]对艾克的量表在美国以外的跨文化研究显示，五个维度中有四个在日本适用，“粗犷”由“平和”取代；西班牙在坦诚、活力、老练等三个维度上相同，美国独有“能力”和“粗犷”两个维度，而西班牙独有“热情”维度。[19]韩国有关品牌个性的研究揭示了韩国社会和经济体系中儒家思想价值观的重要性，产生了两个与文化相关的特有维度——被动性喜好和支配优势。[20]中国有关品牌个性的初步研究则显示出五个维度——仁，智，义，乐和礼。中国和美国有三个维度相似：仁/坦诚、智/能力和礼/老练。[21]

营销者经常试图建立品牌个性，吸引具有相同自我概念的消费者。但仍然存在这样的可能，即一个人的实际自我概念（如何看待自己）与其理想自我概念（希望如何看待自己）会有所不同，还与他的他人自我概念（认为别人是如何看待他的）有所不同。[22]与私人消费品相比，这些影响对于公共消费品更显著。[23]另一方面，对于他人对自己的看法较为敏感的人更可能选择个性与消费情境相一致的品牌。[24]最后，消费者通常有多面性的自我（严肃的专业人士，关怀家人的家庭成员，活跃的好乐者），这些不同的自我在不同的情景中或不同的人面前表现不同。

生活方式和价值观

来自相同亚文化、相同社会阶层和相同职业的人，实际上也可能具有很不一样的生活方式。生活方式是一个人在世界上的生活模式，表现为他的活动、兴趣和观点。生活方式描绘了一个与其所处环境相互作用的“全人”。营销者探寻的是存在于自己的产品和不同生活方式的群体之间的关系。例如，一个计算机制造商或许会发现自己的大部分顾客都是“成就型”人士，于是可以使自己的品牌更明确地对准具有成功人士生活方式的群体。生活方式在一定程度上取决于消费者是受金钱约束还是受时间约束。

- 公司针对受金钱约束的消费者提供成本更低廉的产品和服务。通过吸引节俭的消费者，沃尔玛成为世界上最大的公司。它的“每日低价”从零售供应链中挤出数百亿美元，以最低价的方式为购买者节省更多的钱。宜家的全球性成功模式则是基于吸引家具市场上的价格敏感者。[25]

● 公司针对受时间约束的消费者则提供更加便利的产品和服务。最好的例子是汉堡助手（Hamburger Helper，一种半加工食品的牌子）。[26]

● 消费者的决策还受核心价值观的影响，即支撑消费者态度和行为的信任系统。核心价值观远比行为和态度更深入，从根本上决定着长期内人们的抉择和欲望。基于消费者的价值观进行定位的营销者相信，通过吸引人们的内在自我，可以影响其外在自我——购买行为。

营销在中国 独生代

1979年，中国政府开始实行独生子女政策，这一史无前例的"创举"造就了为数大约1亿人（2001年）的独生子女人口，而且随着时间的推移，这个人群还将进一步扩大（据预测，中国的人口大约还需50年才能实现负增长）。在中国家庭人口结构中，2004年平均每户3.36人。2007年，中国城镇家庭平均每户2.91人。全国三口之家比例为30%。育龄妇女中，一孩生育率为25.04%。

最早的一批独生子女，到2004年已25岁，开始进入消费高峰期。他们的工作和收入趋于稳定，未来收入预期乐观。换言之，独生代将迅速替代占主导地位的18～35岁消费群体，成为中国新的消费主力。更重要的是，独生代正在引发中国的消费革命。

美国《新闻周刊》最早对中国独生子女问题给予了关注。1985年3月18日，该刊发表题为"一大群'小皇帝'"（Little Emperors）的文章，拉开了中国教育学、心理学和社会学等领域对独生子女问题的研究，并从市场和消费者行为角度关注这一问题，引入了专业术语"独生代"（Only Child Generation，OCG）。

中国独生代的消费价值与特征见表5—1。面对独生代消费群，营销者们正尝试着以各种不同方式来接近他们：

● **网络社区**：可口可乐公司2005年推出了iCoke在线网络社区，以流行音乐、娱乐咨询、网络游戏和社区互动平台吸引年轻消费者。另外，可口可乐公司还与腾讯公司合作，买可口可乐的年轻人可以用iCoke积分换取Q币，不断给消费者带来新鲜刺激的消费体验。

● **选秀节目**：蒙牛酸酸乳冠名湖南卫视的选秀节目"超级女生"，并以"超女"演唱的歌曲作为广告曲目。

● **电影隐性广告**：诺基亚公司的手机经常会成为影片主人公的用品，如中国内地影片《天下无贼》，中国香港影片《双雄》，以及美国影片《黑客帝国》（The Matrix）等。

表5—1 中国独生代的消费价值与特征

	独生代	传统世代（对比）
特征1 无所不闻；超早熟	独生代生逢IT迅猛发展的时代。一出生便有电视、手机、互联网任其使用，信息应有尽有，无所不包，信息过剩，见多识广，催其早熟。独生代从小习惯影视语言和网络语言，对广告反应迅速，对新事物接收快、吸收快。 社会学家称，越来越开放的经济社会使这一代孩子没有资讯封闭的苦闷，没有太多传统文化的记忆，没有刻骨铭心的历史负累。	传统世代信息不充分、不对称；用经验弥补信息不足；对新事物保持理性。

续前表

	独生代	传统世代（对比）
特征2 独立个性；酷自我	独生代"很少挫折"的成长背景，造就了"很自我"的风格，以自我为中心，我行我素，个人主义，"我想我要我喜欢"。习惯别人服从，不习惯服从别人；习惯别人照顾关心，不习惯照顾别人。关心小我胜过关心历史和政治大事。 对前辈的很多观念很不以为然，他们大多思想独立，藐视权威和领导，不愿被改造，敢于接受挑战，在信息时代如鱼得水，消费观念更是"自我"。虽然薪水不算低，但积蓄几乎为零，大部分收入花在服饰、信息、交友及旅游上。	传统世代注重别人的看法；受群体影响大；重中庸和谐。
特征3 享乐主义；全方位	独生代和中国的消费文化同步成长，他们的特殊背景又令他们享受了家庭的宠爱，几乎每一点愿望都可满足，这使独生代有永不满足的消费需求。通吃物质和精神快餐（漫画，杂志，网络；肯德基，麦当劳，垂涎所有美味美丽美妙的东西）。 追感觉，爱动物甚于爱人，爱计算机甚于爱书，易迷恋或沉迷于某种事物而不惜花钱。 独生代热衷信用卡消费、超前买车买房，超前消费是其基本模式。	传统世代从吃苦耐劳到逐步的有限享乐；滞后消费是其基本模式。
特征4 有钱就花；不存钱	独生代无忧患意识，"天天有太阳，明天会更好"，更伴随中国经济繁荣，期望值不断上升。 独生代抱着"有钱就花"的观念，无论赚多少，都在当月花掉，甚至还会透支"没钱先贷"，乐于欠债，总觉得缺钱，图的就是痛快。有媒体称他们是"都市新贫族"。	传统世代缺乏安全感，一定要存钱防未来。中国尽管银行利息8次降息，基本存钱已无利可图，国内居民银行存款仍高居11万亿元（2003年）。
特征5 崇尚品牌；追时尚	独生代在消费上对节俭的传统美德并没有太大的兴趣，但对源于西方的超前消费和及时消费却有很强的认同感。讲究情调、品位、审美，崇尚品牌和高档。 在具体的消费行为上，他们表现出大胆和叛逆，是时尚消费的引领者和追随者，在他们眼中很少有禁区，传统的消费习惯被他们认为是一种落后的束缚。	传统世代消费重实在，甚至重节俭，与品牌距离远。对促销降价反应敏感强烈。
特征6 旅游；"电游"；追求感觉和新体验	独生代热衷旅游体验。北京一项旅行社随机调查（2002年）表明，刚走向工作岗位的独生代群体，有出境游愿望的达80%以上。虽然出境游花费远高于许多人的月收入，但独生代的支出比重仍然有增无减。据业界分析，有希望成为中国出境游最具实力支撑者的，应是陆续进入消费期的独生代。 在独生代的眼中，网络虽然是虚拟的，但比现实更自由开放，他们的喜怒哀乐可以在鼠标和键盘上得以充分的表达，他们的孤独和无奈可以在网络上与素昧平生的网友分享。他们乐于尝试，挑战自我，成为电子游戏消费的主力和极限运动的先锋。	传统世代过去很少花钱在体验消费上，如旅游，他们甚至反对网吧、电子游戏。

资料来源：改编自M.R.所罗门、卢泰宏：《消费者行为学》（第6版中国版），510～512页，北京，电子工业出版社，2006。

[讨论题]

1. 中国的主流消费群已开始出现历史上前所未有的独生代，这将如何影响中国的消费市场？

2. 透视独生代的消费行为，营销者应如何争取获得这一代？

资料来源：M.R. 所罗门、卢泰宏：《消费者行为学》（第6版中国版），509～516页，北京，电子工业出版社，2006；林如一：《〈超级女声〉的超级营销》，载《企业改革与管理》，2006（2）；马薪婷：《可口可乐的"iCoke"变幻》，载《销售与管理》，2006（9）；刘宏、宋晓添：《浅论电影中的隐性广告》，载《商场现代化》，2005（9）；《中国统计年鉴（2008）》。

关键的心理过程

从根本上影响消费者对营销刺激的反应的四个关键心理过程是：动机、认知、学习和记忆。[27]

动机

在任何时期，一个人总会有许多需求。有些需求是生理所造成的，由诸如饥饿、口渴、不安等生理紧张状况引起。另一些需求是心理所造成的，由诸如对认可感、信赖感和归属感的需求等心理紧张状况引起。当需求达到足够的强度水平时，它就会成为动机。动机是一种需求，它能够产生足够的压力驱使人们行动。最知名的三种人类动机理论——西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）的理论、亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的理论和弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）的理论，对消费者分析和营销战略提出了大相径庭的含义。

弗洛伊德假定，形成人们行为的心理因素大多是无意识的，并且一个人无法充分理解自己的动机。根据弗洛伊德的理论，消费者不仅会对特定品牌的明确标出的性能作出反应，还会对其他不那么明显的信息作出反应，产品的形状、大小、重量、材料、颜色和品牌名称都能引发一定的联想和情感。一种称作阶梯递进的技术方法可以用来追踪一个人的动机，从设定的基础动机到更终极的动机。营销者可以据此确定在什么层次上传递可吸引消费者的信息。[28]

马斯洛力求说明为什么在某一特定时间人们会受到特定需求的驱使。[29]他的理论是，人类的需求是按层次排列的，从最迫切的需求到最不迫切的需求（见图5—2）。按重要程度排列的这五种需求分别是：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。消费者总是先寻求满足最重要的需求，当最重要的需求得到满足之后，他就会寻求满足下一个最迫切的需求。马斯洛的理论可以帮助营销者了解，各种产品如何适应消费者的计划、目标和生活。

赫茨伯格提出了双因素理论，这个理论把不满意因素（引起不满的因素）和满意因素（使人满意的因素）区别开来。[30]仅消除不满意因素是不够的，还必须提供能激发购买的满意因素。例如，一台计算机如果没有质量保证书，就存在一个不满意因素，但提供产品保证书还不能成为购买的满意因素或激励因素，因为保证书并非对计算机真正满意的本质因素。相反，易操作性对于计算机购买者来说，就是一个满意因素。根据这个理论，营销者应该消除妨碍其产品销售的不满意因素，同时，它们还必须确定并提供激发购买的主要满意因素或激励因素，因为这些满意因素决定了消费者是否会购买该品牌。

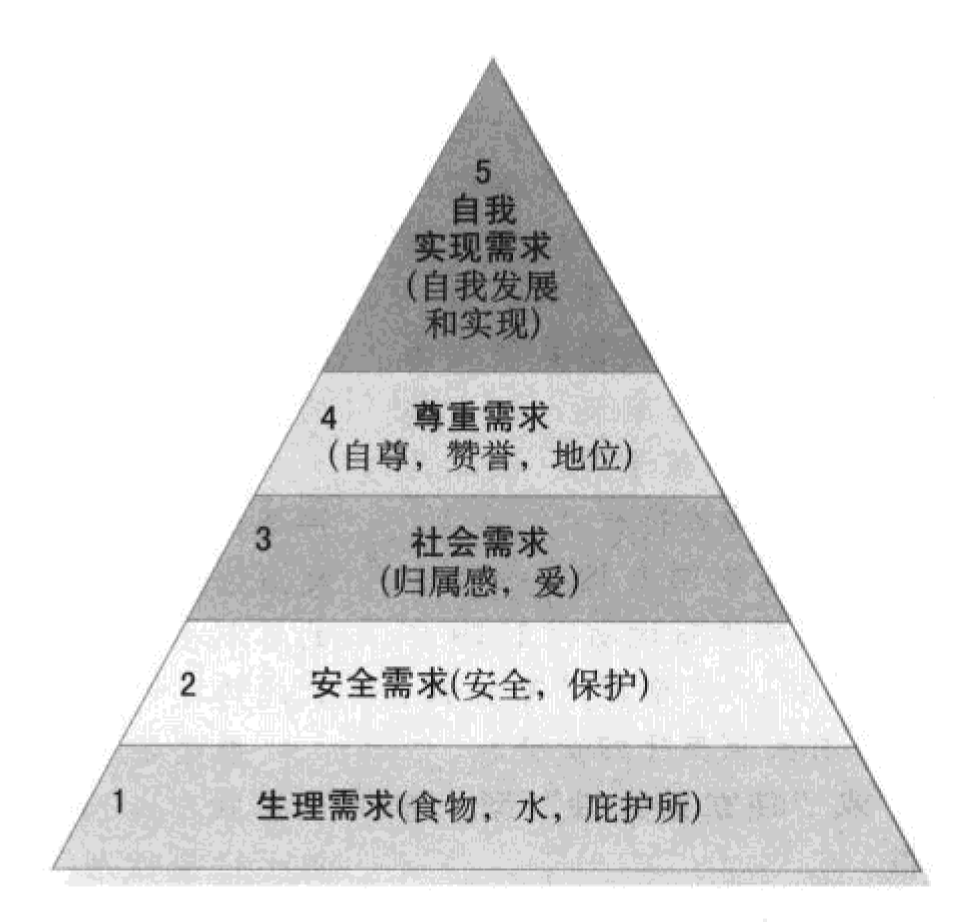


图5—2 马斯洛的需求层次

营销在中国 中国女性社会角色之转变

中国女性的社会角色及其变迁是理解和研究中国女性消费行为的重要视角。与西方及社会相对稳定的国家相比较，中国女性的社会角色在近50年发生了极大的变化，使中国成为全球女性社会角色变化最剧烈的国家之一。社会变革产生了中国女性社会角色转变的挤压力量，也孕育出一种与传统力量相对抗的现代力量。这使得中国女性在性别角色的转变中面临着挑战与冲突。总体上，中国女性的不同世代表现出很不同的人生价值观，扮演不同的社会角色。这种巨变对中国的消费市场产生了重大的趋势性影响，因而值得研究和高度关注。

智威汤逊广告公司（J. Walter Thompson Advertising Corporation Ltd.）2005年2月曾对此提出一个框架性概念，认为中国女性一直在“贤妻良母”、“红色娘子军”和“自我”这三者之间寻找平衡。从时间和世代的角度来透视，中国女性的这三种典型的社会角色之间的变迁是非常明显的，即不同世代的中国女性的象征性社会角色以及三种角色的比重都有显著区分。以下简述中国女性的三种典型的社会角色。

1. “贤妻良母”型：中国传统文化中的女性社会角色

“贤妻良母”型女性的消费观和消费方式的最大特征是完全为别人。

中国传统文化在2 000年的封建社会中对中国妇女社会角色的形成起了重要的作用。儒家文化对女性角色的扮演和道德规范都有明确的规定。推崇“相夫教子”观，把“男主外，女主内”作为社会分工的基本原则，“主内”为女性的社会角色定位，“相夫教子”成了女性的天职。还有以剥夺女性独立人格为代价的“母以子贵”、“夫贵妻荣”等观念，即主张通过男性（丈夫和儿子）的社会地位和价值，来衡量与体现女性即妻子与母亲的功能和作用。传统文化从行为范式上束缚女性。大到女性一生的各阶段，小到一天从起床到入寝，举手投足，都有具体的规定，概括起来就是三从四德。三从四德是传统文化对女性修身养性的最高要求。东汉班昭《女诫》对四德

做了进一步批注，提倡女子无才便是德，不必聪明、美丽等。* 中国传统的女性角色有双重性：一方面，女性存在的价值仅仅局限于男权社会的需要上。把性欲视为罪恶之欲，把生育视为人生第一需要。另一方面，中国女性的"贤良"美德具体化为吃苦耐劳、坚守负重、和睦家庭，识大体懂忍让，敬老顾家、相夫教子等，已成为中国女性角色中的优良传统特质。

近百年来，对传统中国女性社会角色的冲击不断。1898年的维新运动和1919年的五四新文化运动中，梁启超、陈独秀、胡适、李大钊等人都大声疾呼妇女解放。

2. "战士"或"独立新女性"型：解放了的中国女性

"战士"型女性的消费观和消费方式的最大特征是兼顾家庭与自己。

1949年新中国成立后，毛泽东的"妇女能顶半边天"思想起了绝对的主导作用，使中国女性在很短（不到10年）的时间内由"家庭人"成为"社会人"、"职业女性"。这种社会角色培养出了中国社会中大量的女性专业人才、白领女性、各领域中的女强人和女能人。

1963年中国妇联主持"女人活着为什么"的全国大讨论，讨论的结果是：赞扬并主张把革命工作放在第一位的思想觉悟，职业女性应"舍小家顾大家"。

毛泽东的"中华儿女多奇志，不爱红装爱武装"曾是这一代女性追求的形象。"红色娘子军"这种战士的女性形象备受推崇，女性从衣着、谈吐到气质都追求男性化，越是男性化的女性，越是优秀。女模范常称之为铁姑娘、假小子等。在"文化大革命"中更走向极端，任何一点女性特点的显示都被当作"资产阶级"批判。

3. "自我"型：开放社会中兴起的中国女性新角色

"自我"型女性的消费观和消费方式的最大特征是首先和主要为自己。

1979年以后，中国实行改革开放，这一社会变革对中国女性社会角色的变化产生了十分重要的影响。由于开放取代了封闭，世界外部信息和市场经济成为最重要的影响因素和改变的推动力量。

把革命工作放在第一位的思想意识不再是社会普遍公认的，受到抑制的女性家庭角色得到了恢复，"妇女回到家庭中去"的思潮在社会上应运而生，性别差异的扩大趋势重现。

最重要的是，中国女性的自我意识极大膨胀，女性作为具有独立人格的个体，敢于超越性别，重新界定自身的角色。她们发现自己的价值，自主选择价值观和生活方式。甚至开风气先河，特立独行，标新立异。最极端的个案之一是"木子美现象"。

从世代来划分，20世纪80年代出生的"80年代人"开始展现出全新的角色。"自我"在其价值观和生活方式中占有核心的地位。美国《时代》周刊（*Time*）注意到中国社会这一重大变化，一位"敢于与众不同"的中国女孩成为其封面人物。除了80年代中国社会环境开始巨变之外，中国女性"自我"角色的突变也与全球趋势有关联。从全球范围看，自我也成为新世代的大趋势或大浪潮。国际上将20世纪80年代称为"自我年代"(Me Decade)，因为出生于这个年代的人往往都专注于自我。2000年《自我》杂志（*Self*）将3月7日定为自我日，它鼓励女性们至少要花一个小时的时间为自己做一件事。

[讨论题]

1. 近一个世纪以来，中国女性可能是生活方式和消费方式变化最大的群体。从营销者的角度，你如何判断中国女性消费

---

* 《礼记·效特性》主张："妇人，从人者也。幼从父兄，嫁从夫，夫死从子。"《礼记·昏义》主张："古有妇人先嫁三月……教以妇德、妇言、妇容、妇功……"——译者注

者群？

2. 试分析比较20世纪80年代之后的中国女性与西方女性是否相似。

资料来源：谭深：《对近年妇女研究现象的社会学思考》，载《社会学研究》，1990（6）；智威汤逊-中乔广告有限公司上海分公司：《消费者洞察-策略-创意》，载《国际广告》，2005（2）特刊号；吕美颐：《评中国近代关于贤妻良母主义的争论》，载《天津社会科学》，1995（5）；梁启超：《倡设女学堂启》，载《饮冰室文集》（二）；郑必俊：《关于中国古代妇女立世精神的几点思考》，载《中国典籍与文化》，1994（3）；熊玉梅、刘小聪、曲雯：《中国妇女理论研究十年》，北京，中国妇女出版社，1992；华颖：《社会转型与中国城市女性角色形象研究》，载《中共浙江省委党校学报》，2004（4）；潘贵玉主编：《中华生育文化导论》，北京，中国人口出版社，2001；木子美网站；Ann-Christine P. Diaz, "Self Declares Its Own Holiday," *Advertising Age*, January 31, 2000, 20。

□ 认知

一个被激励的人准备好了要采取行动，然而，实际上如何行动仍然受他对情况的认知程度的影响。知觉是个人选择、组织并理解所获得的信息，从而产生一个有意义的有关世界的图像的过程。[31]知觉不仅取决于激励物本身，而且取决于刺激物同周围环境的关系以及个人自身的条件。这里的关键词是“个人”。不同的个人对相同的事物会有不同的看法，这是因为认知过程有三种：选择性注意、选择性扭曲和选择性保留。人们面对着诸如广告等众多日常刺激物，这些刺激物大部分会被筛选掉。这一过程称为选择性注意。最终的结果是营销者不得不努力去吸引消费者的注意。通过研究，营销者得知，人们更注意那些与当前需求有关的刺激物，这就是为什么汽车购买者关注的是汽车广告，而不是家电广告。再者，人们会更多地注意他们所期待的刺激物，例如，计算机会在电子用品店展示。人们还会更多地注意跟刺激物的正常大小相比有较大偏离的刺激物，例如减价100美元（而不是减价5美元）的广告。

即使是被注意到的刺激物，也并不一定与营销者设想的方式相吻合。选择性扭曲是一种倾向，将信息加以扭曲，使之合乎自己的意思，并以符合我们预想的方式理解信息。消费者经常对信息加以扭曲以使其与先前的产品和品牌信念相吻合。[32]当消费者扭曲了中性或模糊的品牌信息使其更肯定时，知名品牌的营销者可以从选择性扭曲中受益。换句话说，消费者可能会觉得某种品牌的啤酒喝起来更香醇，某种品牌的汽车驾驶起来更舒适。

人们会忘记他们所知道的许多信息，但他们倾向于保留那些能够支持其态度和信念的信息。由于存在选择性保留，我们可能会记住一个所喜欢的产品的优点，而忘记竞争产品的优点。选择性保留对知名品牌也更有利；这也解释了为什么营销者要重复地表达信息，因为只有这样才能保证该信息不被忽略。

□ 学习

人们在行动过程中学习。学习是指由于经验而引起的个人行为的改变。人类的大部分行为都是学习到的。理论学家认为，学习是通过驱动力、刺激物、诱因、反应和强化的相互影响进行的。驱动力是指促成行动的一种强烈的内在刺激。诱因是指决定一个人何时、何地以及如何作出反应的次要刺激物。

假设你要买一台戴尔计算机。如果你的经验证实购买是值得的，那么你对计算机和戴尔的反应就会得到正面的强化。日后，当你又想买一台打印机时，你就会想，既然戴尔能生产好的计算机，它也能生产不错的打印机。现在你就已经把你的反应推广到类似的刺激物上。推广的相反倾向是辨别，人们在辨别过程中学会在一系列类似的刺激物中识别它们的差异，并相应调整自己的反应。当学习是基于消费者对结果的推论或解释时（一个不愉快的消费体验是由于糟糕的产品，还是由于消费者不按照说明书指示导致的），一些研究者倾向于使用更主动的认知方法的视角来认识消费者。享乐偏见的观点解释说，人们通常趋于把成功归因于自己，而把失败归咎于外部原因。因此消费者更可能把责任归咎于产品而不是自己。这给市场营销者造成了压力，迫使他们必须仔细阐述产品的功能，包括在设计精致的包装或标签上、在说明标示的广告上和网站上，等等。

应用学习理论，营销者通过把产品与强烈的驱动力相联系，运用刺激性暗示，以及提供正面强化等手段来建立对某一产品的需求。

□ 记忆

记忆是一个非常具有组合性的过程，因为我们不会完全和准确地记住所有的信息和事情。通常我们只记住一些记忆碎片，然后用我们所知道的其他信息来填补剩余的空白。一个人生命中接触到的信息和经历的体验可能形成其长期记忆。认知心理学将记忆区分为短期记忆（STM）和长期记忆（LTM），前者是信息的临时储存地，后者则是信息更长久的储存地。

大多数被广泛接纳的有关长期记忆结构的观点都包含某种关联模型公式。[33]例如，关联网络记忆模型认为长期记忆包括一系列节点和链接。节点是被长短不一的链路联系在一起的存储信息。任何类型的信息都能够被存储在记忆网络中，无论这些信息是口头的、视觉的、抽象的还是有关上下文的。节点间的扩散激活作用确定了检索的内容以及在给定场合实际上能够记起的信息是哪些。当由于外部信息被编码（如一个人读到或者听到一个字或一句话）、某个节点被激活或者内部信息被从长期记忆中检索（如一个人想起某个概念）时，其他节点与该节点间的关联如果足够强，也将被激活。

根据这一模型，顾客记忆中的品牌知识概念可以表述为，记忆中包括的一个有着各种交互关联的品牌节点。这些关联的强度和组织将成为可以记起该品牌的信息的重要决定因素。品牌联想包括关联到该品牌节点的所有与品牌有关的想法、感觉、知觉、图像、体验、信念、态度等等。有些公司根据可能被营销触发的关键关联绘制顾客对某个品牌的知识及其相对强度、受欢迎程度和独特性的心理图。图5—3是一个简单的心理图，描述了某位假想的顾客对州立农业保险公司（State Farm）的品牌信念。

记忆过程

记忆编码是指信息进入记忆的方式和位置。可以根据信息在编码时受到的处理的数量（如一个人想到它的次数）和性质或质量（如一个人想到它时的态度）对记忆编码进行分类。处理的数量和质量是决定一个关联的强度的重要因

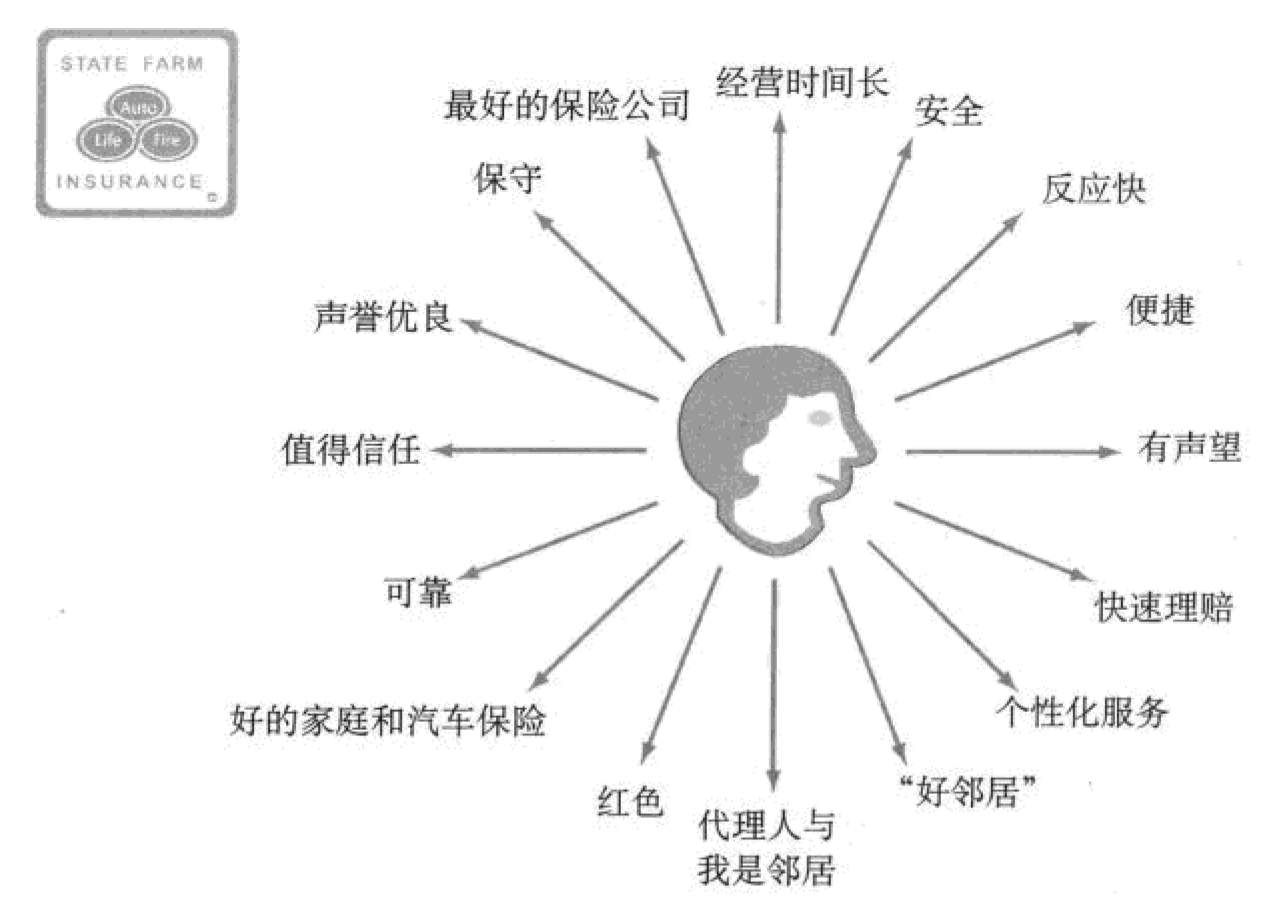


图 5—3　假想的顾客心理图

素。大多数时候，在编码过程中对信息的含义的关注越多，产生的记忆关联强度越高。[34]此外，新信息能否便利地整合入已有的知识结构取决于这一信息的性质，即简单性、逼真性和具体性等特点。不断暴露在同一信息下有助于增加处理的机会和建立更强的关联的可能性。然而，频繁的非相关、没有说服力的广告所带来的销售效果很难与重复频率较低的相关、具有说服力的广告的销售效果相媲美。

记忆检索

记忆检索是指从记忆中找出信息的方式。根据关联网络记忆模型，一个品牌关联的强度不仅能够增加使用信息的可能性，而且能够增加通过“扩展激活”记起该信息的便利性。顾客能否成功记起品牌信息所依赖的并不仅仅是该信息在记忆中的强度，有三个因素更加重要。首先，记忆中的其他产品信息可能产生干扰效应，使得某一品牌信息被忽略或者被弄乱。其次，距离信息编码的时间长短会影响新关联的强度。滞后的时间越长，关联程度越弱。最后，信息可能在记忆中是“存在的”（即潜在地可回忆起来），但却可能无法“使用”（即能够被记起）。“涌入脑海”的某个品牌关联取决于考虑品牌时所处的环境。然而，与某项信息有联系的线索越多，能够记起该信息的可能性就越高。因此，店内营销不仅传递当时的信息，而且也可以提醒顾客记起在店外传递的信息。然而，记忆经常会重新组合，消费者可能受干扰因素或其他事件的影响只记住了某次经历却将品牌的名称张冠李戴。[35]

营销视野 中国人行为中的数字命理

中国社会的一种普遍信念是数字能代表运气（见表5—2）。在今天的中国，用数字判断吉凶，根据风水修建房屋，抑或遵从古老传统仍是通行的做法。中国银行（Bank of China Ltd.）将交易场所设在8楼；中国最高的金茂大厦有88层。在中国社会，数字谐音大有深意。尤其是数字“8”和代表财富或幸运的“发”读音相近。北京奥运会的开幕时间是2008年8月8日晚上8点。Diebold公司的发言人约瑟夫·理查森（Joseph Richardson）说，该公司制造的自动取款机上6，8，9这三个数字键磨损最快，因为它们在中国是吉祥数字。

表5—2　　中国人的数字命理

在中国文化中，谐音赋予了数字更多的内在含义：	
一	一起，要
二	爱
三	生，升
四	死
五	我，无
六	顺
七	齐
八	发（财）
九	（长）久

数字命理学形成了中国股市交易的一个基本策略，其中既有迷信的成分，也包括自我预言的实现。在中国的金融市场上，特殊的数字原则和习惯可以追溯到古代，而且在今天仍产生着重要影响。比如说，为什么中国央行调整利率的幅度不同于其他国家0.25个百分点的通常做法。中国对银行业务年度和利率调整的计算方式都很独特。自1980年，中国基准利率的调整幅度都是能够被9整除的。银行的业务年度以360天计算，利率调整的幅度也是能够被9整除的0.18和0.27个百分点。对此，中国央行行长周小川以使用算盘的传统予以说明。

2006—2007年中国股市出现大牛市。2007年1—5月，基准的上证综合指数上涨了56%，较2005年年中时的水平增长了3倍。平均每天有10万个新股民开户。中国的个人交易账户达1亿元。对数字命理学的偏好也普遍反映在投资者行为中，出现“8”被认为是吉利的信号，无论它是出现在股价中还是由证交所分配的股票代码中。一家上市公司能够得到带有“8”的股票代码，说明该公司的管理层一定很精明。当在深圳证交所上市的天津泰达股份有限公司（Tianjin TEDA Co. Ltd.）在4月份收于每股19.48元时，信泰证券（Xintai Securities Co.）在分析报告中表示，该股喜欢收在某个幸运数字。相反，投资者看到“4”时就会变得紧张，因为“4”的读音和“死”很像。作为这个数字搅动市场的证明，许多人说，中国股市正是在5月初上证综合指数首次达到4 000点时开始震荡的。

中国股市的驱动力有特殊之处，中国人的交易心理难以预期。在中国，通常没有什么金融概念的个人投资者推动了60%～80%的市场活动。而在美国，则是由高盛集团（Goldman Sachs Group Inc.）、美林公司（Merrill Lynch & Co.）和富达投资这些巨头公司主导着市场。在专业人士看来，中国投资群体对数字预言力量（而非利润预期这些基本面因素）的信赖也提醒人们，在上海和深圳股市买股票特别像赌博。摩根大通公司（J. P. Morgan Chase & Co.）中国证券市场部总监李晶（Jing Ulrich）说，你可以看到股市上的一些奇怪现象，比如幸运数字和股票代码等，这反映出市场的极端不成熟。

资料来源：Chinese Investors Crunching Numbers Are Glad to See 8s, *Wall Street Journal*, May 24, 2007, A1.

购买决策过程：五阶段模式

营销者必须了解消费者购买决策过程的方方面面，从知晓某种产品到作出品牌抉择、使用产品，甚至到处置该产品。[36]图 5—4 给出了这一过程的五阶段模型。从问题识别开始，消费者经历了信息查找、可选方案评价、购买决策和购买后行为等阶段。很明显，消费者的购买过程早在实际的购买之前就开始了，并且购买之后还会持续很久的影响。[37]虽然该模式说明消费者在购买产品时按顺序经历了所有的五个阶段，但消费者有时会跳过或者颠倒某些阶段。我们采用这个模型是因为它抓住了当消费者面对一次高参与度的新购买时所发生的全部思考过程。[38]

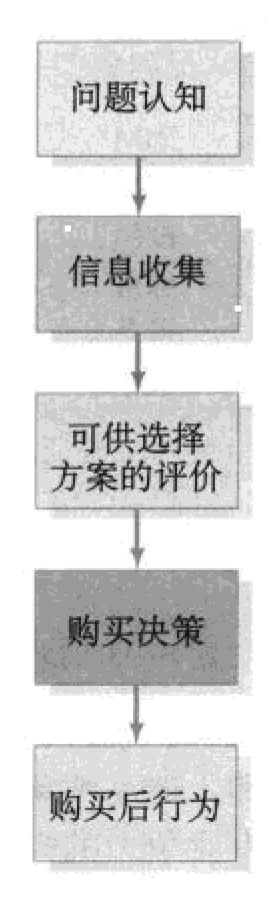


图 5—4　消费者购买过程的五阶段模型

问题认知

购买过程从购买者对某一问题或需求的认识开始。这一需求由内在的刺激因素（如感到饥饿或口渴）或外在的刺激因素（如看到一个广告）引发，然后转变为驱动力。通过从大量消费者那里收集到的信息，营销者可以确定能激发对某种产品类型的兴趣的最常见的刺激因素，进而可以制定激发消费者兴趣的营销战略，并引导他们进入购买过程的第二个步骤。

信息收集

一位受到激发的消费者会去查找更多的信息。我们可以区分两种级别的激发。在较为温和的提高注意状态，一个人简单地对有关某个产品的信息变得更

加关心；在积极的信息查找状态，一个人会上网，与朋友交谈，并考察商店，以了解有关产品的更多信息。消费者的信息来源包括四大类：个人来源（家庭、朋友、邻居、熟人），商业来源（广告、网站、销售人员、经销商、包装、展览），公共来源（大众媒体、消费者评审组织），经验来源（处理、检查和使用产品）。消费者通常从商业来源收到最多的信息，然而最有影响力的信息来自个人来源或者由独立专家提供的公共来源。

通过收集信息，消费者了解竞争品牌。图5—5的第一个方框列出了消费者可以得到的全部品牌，个人消费者能了解的只是这些品牌中的一部分（知晓品牌集）。这些品牌中有一些能满足消费者初步的购买标准（入围品牌集）。随着个人收集信息的增加，只有少数品牌留下来成为有力的竞争者（入选品牌集）。消费者在入选集中作出最后的选择。[39]

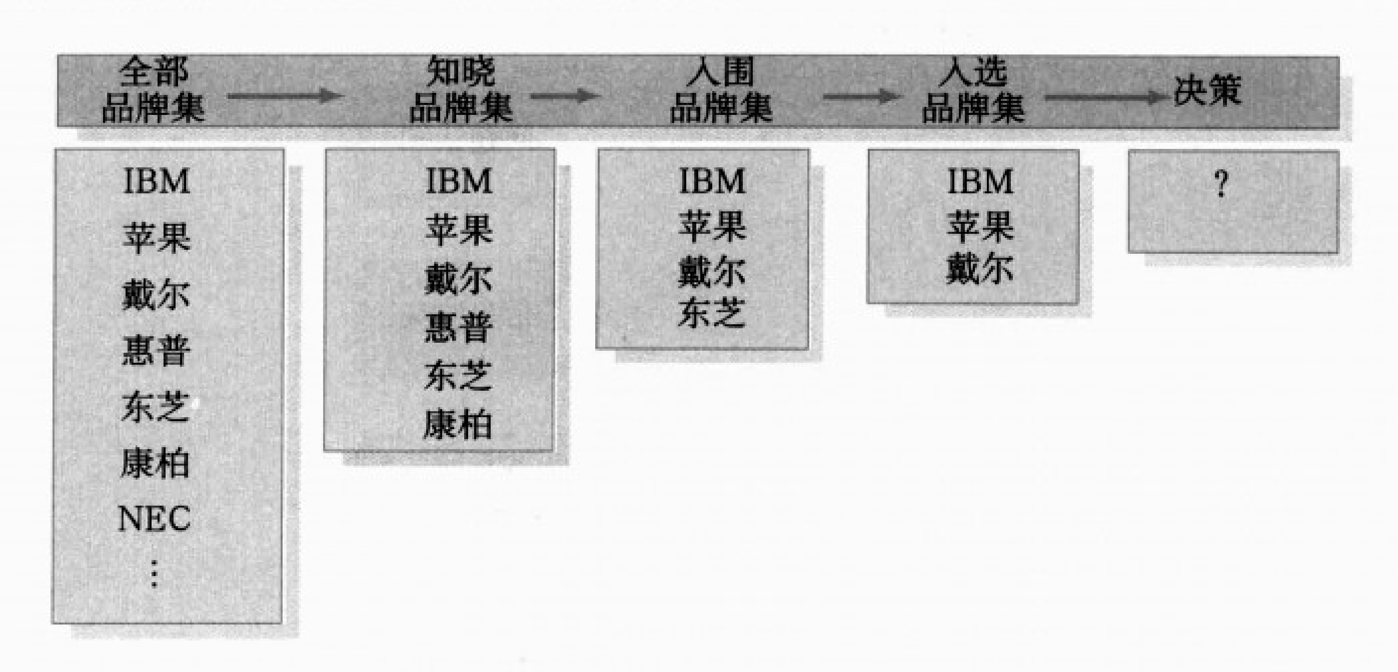


图5—5　消费者决策过程中筛选的品牌集

图5—5清楚地表明，公司必须有战略地使其品牌进入潜在顾客的知晓品牌集、入围品牌集和入选品牌集。公司还应该界定消费者的入选品牌集中的其他品牌，以便制定有竞争力的吸引计划。此外，公司应当明确消费者的信息来源，并评价它们各自的重要程度，以便进行有效的沟通。

□ 可供选择方案的评价

消费者如何处理互相竞争的品牌的信息，并作出最后的决策？存在几种评价的过程；最流行的模型认为评价过程受认知的引导，这意味着消费者的判断都是在自觉和理性的基础上形成的。

一些基本的概念构成了消费者评价过程的基础。如前所述，当消费者试图满足某种需求，从产品方案中寻找某些利益时，会把每一种产品都看作一组属性的集合体，它在不同程度上有能力提供满足需求所需的利益。然而，消费者感兴趣的属性会根据产品的不同而有所不同。例如，酒店的属性可能是地点、清洁、氛围和价格。另外，哪些产品属性是最紧要的，以及这些属性相对于其他各项属性的重要程度，对不同的消费者是不同的。营销者认识到消费者最关心的属性是那些能提供他们所寻求的利益的属性，因此根据不同消费者群体所注重的属性来细分市场。

评价经常会影响消费者通过经验和学习获得的信念和态度。这些反过来又会影响购买行为。信念是指一个人对某些事物所持有的描述性的想法。态度的重要性绝不亚于信念。态度是指一个人对某些事物或观念长期持有的好或坏的评价、情感感受和行为倾向。[40]人们几乎对所有事物都持有态度，如宗教、政治、衣着、音乐、食物等。因为态度可以节省精力和脑力，所以态度是难以变更的。公司最好使其产品适应现有的态度而不是试图改变态度。

消费者通过一个属性评价程序，形成对各个可供选择的品牌的态度（判断、偏好）。[41]消费者建立起品牌信念集合，对各个品牌在每种属性上的表现形成认知。态度形成的期望值模型假设消费者是通过根据重要性合并自己的品牌信念（正面的和负面的）来评估产品和服务的。该模型假设消费者参与度很高，消费者参与度是指消费者在受到营销刺激时采取的承诺度以及主动处理的程度。

例如，假设琳达根据四种属性——存储容量，图像处理能力，大小和重量，以及价格，把她的选择品牌组限定在四种计算机（A，B，C，D）。如果有一台计算机在所有选择标准方面都优于其他计算机，我们可以断定琳达会选择这台计算机。但是，她的选择品牌组是由具有不同优势属性的品牌组成的，她认为A具有最大的存储容量，B具有最好的图像处理能力，C的大小和重量最合适，D的价格最合理。

与大多数购买者一样，琳达在作出购买决策时会考虑几种属性，并且给出每种属性的权重。她分配给计算机储存容量的重要性程度是40%，图像处理能力是30%，大小和重量是20%，价格是10%。为了找到琳达对每一种计算机的认知价值，我们把她的权数乘以表明她对计算机各种属性的信念的分数。结果，对于计算机A，如果她给储存容量打8分，给图像处理能力打9分，给尺寸大小和重量打6分，给价格打9分，最后的总得分是：

$$0.4\times8+0.3\times9+0.2\times6+0.1\times9=8.0$$

统计琳达对其他所有计算机的评价分数，可以显示出哪种计算机具有最高的认知价值。[42]这是非常重要的，因为如果制造商能了解购买者如何对可选方案进行评价并形成对产品的偏好，就可以采取步骤影响购买者的决策。在购买计算机的例子中，制造商可以重新设计计算机（实际再定位），改变消费者对品牌的信念（心理再定位），改变消费者对竞争对手品牌的信念（竞争性反定位），改变重要程度的权重（说服购买者把更多的重要程度放在本品牌所具有的杰出属性上），唤起对被忽视的属性（如款式）的注意，或者改变购买者的理想标准（在一种或多种属性上说服购买者改变其理想标准）。[43]

□ 购买决策

在第四步，消费者在选择品牌组中的各种品牌之间形成一种偏好，并且可能形成某种购买意图而偏向购买他们喜爱的品牌。然而，在购买意图与购买决策之间，有以下两种因素会产生影响。[44]

第一个因素是其他人的态度。其他人的态度对一个人所偏向的选择的影响程度取决于两点：（1）其他人对购买者所喜好的品牌持否定态度的强烈程度；（2）购买者遵从旁人的愿望的动机。[45]其他人的负面观点越强烈，与消费者的关系越密切，消费者越有可能调整自己的购买意图；相反，如果消费者所敬重的某个人强烈偏好某个品牌，则消费者对该品牌的偏好会增加。

第二个因素是一些可能突然发生，使购买者改变意图的不可预期的情况。消费者可能失业，其他一些购买可能变得更加迫切，或者一位商店销售人员可能冒犯了他，这就是为什么购买偏好甚至购买意图都不能作为购买行为的完全可靠的预测因素。消费者对修正、推迟或者回避作出某一购买决策的决定，受到感知风险的重大影响。[46]感知风险的大小随着购物金额的高低、属性不确定性的大小以及消费者的自信程度而变化。消费者为降低风险找到了一些常用的办法，例如，回避作出购买决策；从朋友处收集信息；偏好全国性品牌和有质量保证的产品。营销者必须了解引起消费者风险感的因素，然后提供信息和帮助以降低感知风险。

□ 购买后行为

购买商品以后，消费者可能因注意到使其不安的产品特征或听到其他品牌的正面宣传而体验某种程度不满意感。因此，在产品售出后，营销者的工作还没有结束。营销者必须监测购后满意感、购后行为以及购后产品的使用。

购买者对一次购买的满意度，是购买者的期望与产品实际效能的接近程度的函数。[47]如果效能达不到期望，消费者就会失望；如果达到期望，消费者就会满意；如果超过期望，消费者就会大喜过望。这些感觉会影响顾客是否再次购买产品，以及如何在其他人面前评论该产品。购买后满意度的重要性表明，产品广告必须真实体现产品的实际效能。有些卖主甚至保守地报道产品的效能水平，使消费者对其产品有高于期望的满意度。

消费者购买后对产品满意与否将影响以后的行为。满意的消费者更有可能再次购买该产品，这在有关汽车品牌选择的数据中已经得到证实，这些数据表明在对上次购买的品牌的满意程度与再次购买该品牌的意图之间存在高度的相关关系。一次调查表明，75%的丰田汽车购买者感到高度满意，大约75%的人表示愿意再次购买丰田汽车；35%的雪佛兰（Chevrolet）汽车的购买者感到高度满意，大约35%的人表示愿意再次购买雪佛兰汽车。满意的顾客还会对其他人说有关该品牌的好话，这就是为什么许多营销者说："最好的广告就是一名满意的顾客。"[48]

不满意的消费者可能遗弃或退回该产品；寻找是否存在能证实产品的高价值的信息；采取公开行动，向公司投诉、找律师出面或者向政府机构或其他团体申诉；或采取私人行动，如不购买产品和告诫朋友不要购买。[49]

营销者可以进行购买后的沟通，来减少退货和取消订货的现象。[50]例如，计算机公司向新的购买者发送电子邮件信息，赞赏他们购买计算机的选择；发布广告来展示满意该品牌的用户；向顾客征求改进产品的意见；提供快速解决顾客投诉的路径。

营销者还必须监测购买后买家如何使用和处置产品（见图5—6）。销售频率的一个重要驱动因素是产品消费率。产品消费得越快，消费者越有可能更快地再次购买该产品。当消费者对产品用法的感知与产品的实际用途不一样时就会带来潜在的机遇。消费者可能有高估产品寿命的倾向而未能适时更换产品。[51]为了加速产品的更换，营销者可以将再次购买与某个节日、事件或一年中的某个时间关联起来。如果消费者把产品丢弃，营销者需要知道他们是如何处置产品的，尤其是当产品（像电池，饮料罐，电子设备和免洗尿布）会对环境造成危害时。

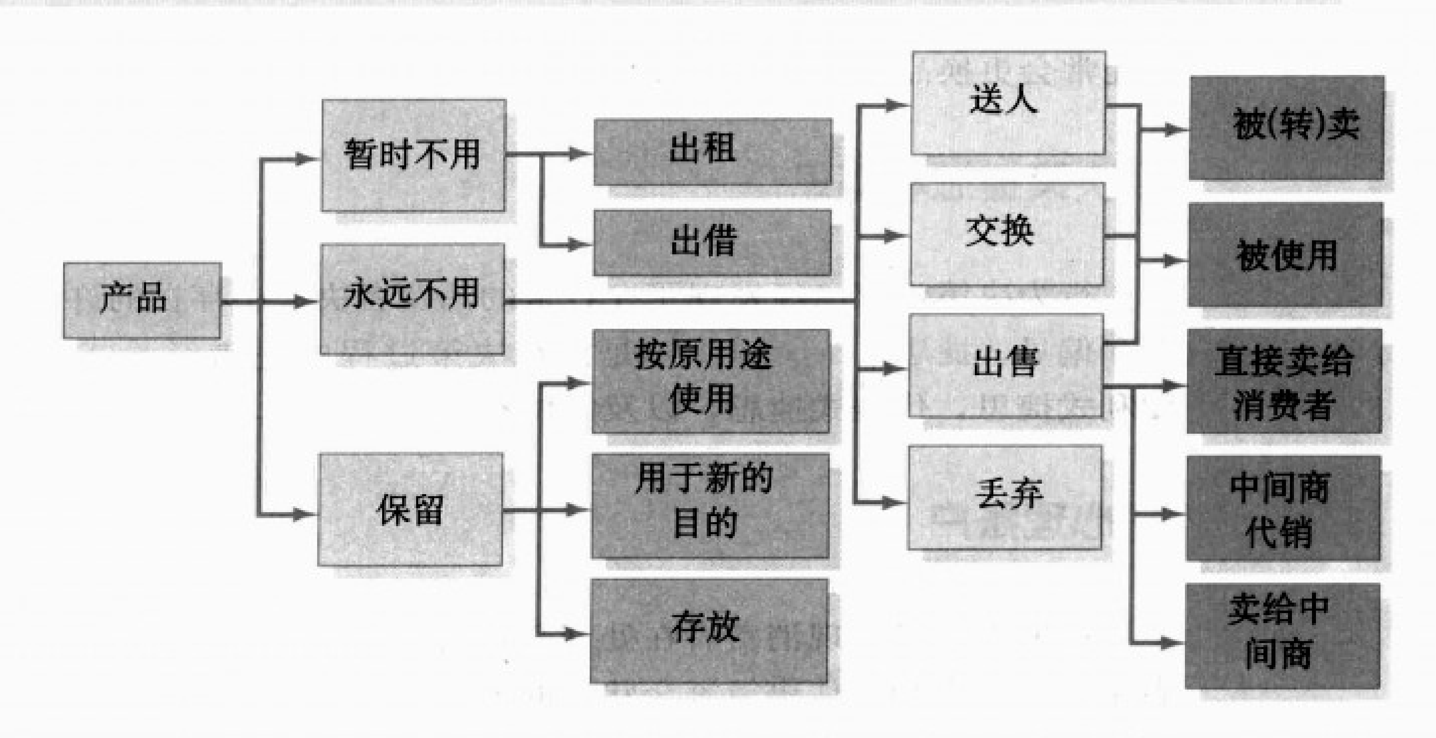


图5—6 顾客如何使用和处置产品

消费者决策的其他理论

消费者并不总是有意地、理性地处理信息或进行决策。下面有一些理论和方法可以补充解释消费者是如何进行决策的。“营销视野：顾客实际如何决策”中突出介绍了近期的一些研究建议。

□ 消费者介入程度

期望—价值模型假设部分消费者的介入度很高。消费者介入度可以被定义为消费者在购买过程中对于一些消费刺激的参与水平和处理过程。

细节可能模型

理查德·佩蒂和约翰·卡西波（Richard Petty and John Cacioppo）的细节可能模型是一种非常有影响力的态度形成和转变模型。它描述了消费者在低度和高度介入的情况下是如何作出评估的。[52]模型中有两种说服方式：核心途径和辅助途径。经过核心途径的态度形成或变化会激发大量的思考，它基于对最重要的产品信息的细致、理性的考虑。经过辅助途径的态度形成或变化只需要极少的思考，通常只会依赖正面或负面辅助线索的品牌联想。消费者的辅助线索包括明星代言、可靠的来源或者任何可以产生正面情绪的事物。

只有在有足够的动机、能力和机会的情况下，消费者才会遵循核心途径。换句话说，消费者必须愿意仔细地评估一个品牌，必须记得必要的品牌和产品或服务信息，并且有充足的时间和适合的地点。如果以上有任何一个因素无法满足，消费者都会倾向于按照辅助途径，在决策时考虑非核心、更具表面性的因素。

寻求多样化购买行为

某些购买情境的特点是消费者介入程度低，但品牌差异显著。这时，消费

者经常会更换品牌。更换品牌是因为寻求多样化，而不是因为不满意。

□ 决策捷思和偏见

行为决策学家已经发现了在日常的消费者决策中存在的许多不同的捷思类型和偏见。捷思（heuristics）是指在决策过程中凭借经验或思维捷径，包括便利式捷思，代表式捷思，以及定位和调整式捷思。[53]

□ 心理账户

研究者已经发现消费者在处理金钱时会使用心理账户。[54]心理账户指消费者编码、分类和评估决策资金状况的方式。一般来说，它可以定义为“将资金或有价值的东西分类的倾向，即使这种分类没有逻辑支持。例如，有些人会把他们的储蓄分为几个账户来满足不同的用途，尽管任何账户中的资金都可以用于任何用途”。[55]

心理账户的原理部分来自期望理论。期望理论认为消费者的决策是由价值函数决定的。一般来说，消费者是规避损失的。而且，他们倾向于过高地估计小概率事件，过低地估计高概率事件。芝加哥的理查德·泰勒（Richard Thaler）认为心理账户有四个核心原则：（1）消费者倾向于分隔利益；（2）消费者倾向于汇总损失；（3）消费者倾向于将较少的损失和较大的收益相结合；（4）消费者倾向于将大的损失同小的收益分开。

□ 顾客购买决策的过程描述

营销者如何了解消费者的购买过程？可以使用如下的方法：（1）内省法（introspective method）：考虑他们自己会怎么做；（2）回顾法（retrospective method）：询问几个近期购买的消费者，让他们回忆促使他们购买的因素；（3）预期法（prospective method）：找到一些目标消费者，让他们说出购买过程中的想法；（4）描绘法（prescriptive method）：让消费者描述购买产品的理想方式。每一个方法都可以描绘出购买过程中的一些步骤。

尽量结合产品来考虑顾客的行为，这被称为描述消费者的消费系统[56]，消费者行为周期[57]或者消费者拟定情节[58]。这可以应用在一系列的行为中。例如，购买汽车包括一整套的行为——选车、付款、买保险、买配件，等等。

营销视野 顾客实际如何决策

营销学中最活跃的学术研究领域之一是行为决策理论（behavioral decision theory，BDT）。在消费者购买决策过程中，研究人员已经发现了许多引人注目的影响因素和结果，这些影响和结果不断对基于经济理论的理性假设和预测提出挑战。

- 消费者在选择了一个相对劣势的方案（一个稍好但明显昂贵的面包店）后，更倾向于选择一个替代品（一个家庭自制的面包店），并将其添入选择集。
- 消费者在经过考虑的特定的选择集里，更倾向于选择一种近乎妥协的方案。

● 消费者作出的选择，会影响他们对自己偏好的评估。

● 消费者的注意力转移到两个候选项中之一时，往往会提高那个入选项的感知吸引力和入选概率。

● 消费者是否愿意为知名品牌或额外功能支付更高的价格，会受到可比的产品价格和感知质量（功能、品牌名称）以及商店的展示途径和方式（品牌或模特类型）等因素的影响。

● 消费者认为他们的购买决策可能有错之后，会倾向于选择更好的知名品牌。

● 对那些会产生相关后悔感觉的消费者而言，他们更有可能选择目前促销的产品，而不是等待一个更好的促销，或购买价格较高的产品。

● 消费者的选择会受到备选项描述中微妙变化的影响，尽管在理论层面上这可能是无关紧要的。

● 消费者为了将来的使用而购买时，其未来消费偏好的预测往往会带有系统性的误差：

➢消费者对其未来口味的预测是不准确的——他们真的不知道在多次食用同样风味的酸奶或冰激凌之后，他们的感觉会如何。

➢消费者往往会高估他们对未来事件（电影、飞来横财、体育赛事结果）作出整体情感反应的持续时间的长度。

➢消费者往往高估他们的未来消费量，尤其是在有限供应的情况下（这也许可以解释为什么 Black Jack 和其他口香糖在仅限数月内供货时，相比全年都供货时会有较高的销售额）。

➢消费者在预期未来的潜在消费时，往往想要更多的品种，或者认为需要的品种会超出其实际需要。

● 消费者不太可能选择功能价值少或只是促销的礼品，即使其功能特点和礼品是可选择的（例如有机会购买一个可以收藏的盘子），并且其实际价值也不会以任何方式降低。

● 如果其他消费者选择产品的理由与自己无关时，消费者不太可能跟随他们的意见，无论这些理由对产品价值产生的暗示是正面的还是负面的。

● 消费者对经历过的体验的解释和评价，受事件的结束时期和发展趋势的影响极大。一次服务体验经历中最后阶段的某个积极事件，会对经历的整体反应和评价增光添彩。

以上这些以及其他的研究都表明，消费者行为是结构性的，而且决策的关联真的很重要。把握这些效应如何在市场上显现出影响，对营销者是至关重要的。

资料来源：相关问题的回顾，请见 Itamar Simonson, "Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices," *California Management Review*, 35 (Summer 1993): 68 - 84; James R. Bettman, Mary Frances Luce, and John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research*, 25 (December 1998): 187 - 217。该领域的经典研究，请见以下。Itamar Simonson, "The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior," *Journal of Marketing Research*, 27 (May 1990): 150 - 162; Dan Ariely and Ziv Carmon, "Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events," *Journal of Behavioral Decision Making*, 13 (2), 2000, 191 - 201; Itamar Simonson and Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion," *Journal of Marketing Research*, 29 (August 1992): 281 - 95; Ravi Dhar and Klaus Wertenbroch, "Consumer Choice Between Hedonic and Utilitarian Goods," *Journal of Marketing Research*, 37 (February 2000): 60 - 71.

消费者采用过程

采用（adoption）是指消费者成为一种产品的经常使用者的个人决定。消

费者采用过程接下来是消费者忠诚过程，这也是知名厂商关心的问题。几年前，新产品营销者使用了一种大众市场策略来推出产品，这有两个大的缺点：需要大量的营销费用，而且浪费了很多曝光的机会。因为这些缺点，所以出现了第二种策略，量大使用者目标营销。如果量大使用者是可以确定的，而且是早期的采用者，那么这种策略就有效。然而，许多量大使用者都忠诚于已有的品牌。创新扩散理论和消费者采用理论可以帮助公司辨识并确定那些比市场上大多数消费者更早地接受新产品的消费者。新产品营销者现在瞄准早期采用者，并使用创新扩散和消费者采用的理论来识别他们。

□ 采用过程中的各个阶段

创新是指商品、服务或创意被某人认为是新的。一个创意可能已有很长的历史，但如果有人认为它是新的，那么对其而言它就是一种创新。创新在整个社会系统扩散需要时间。罗杰斯（Rogers）对创新扩散过程所下的定义是："一个新的创意从它的发明或创造之处传至最终的用户或采用者的传播过程。"[59]采用过程则是指消费者从首次认识一种创新到采用的心理过程。

新产品采用者需要经历五个阶段：（1）知晓（消费者对该创新产品有所觉察，但缺少关于它的信息）；（2）兴趣（消费者受到激发，并寻找该创新的相关信息）；（3）评价（消费者考虑试用该创新产品是否明智）；（4）试用（消费者试用该创新产品，并对其价值进行估计）；（5）采用（消费者决定全面和经常地使用该创新产品）。

□ 影响采用过程的因素

罗杰斯对个人创新性的定义是："在同一社会体系中，个人比其他成员相对较早地采用新创意的程度。"如图5—7所示，创新者首先采用新的产品，落后者则最后采用新产品。由于人们在试用新产品的态度上有明显的差别，在每一产品领域都有先驱和早期采用者。在他们之后，越来越多的消费者开始采用该创新产品，产品销售达到高峰期；当不采用该产品的消费者数量所剩无几时，销售额开始降低。

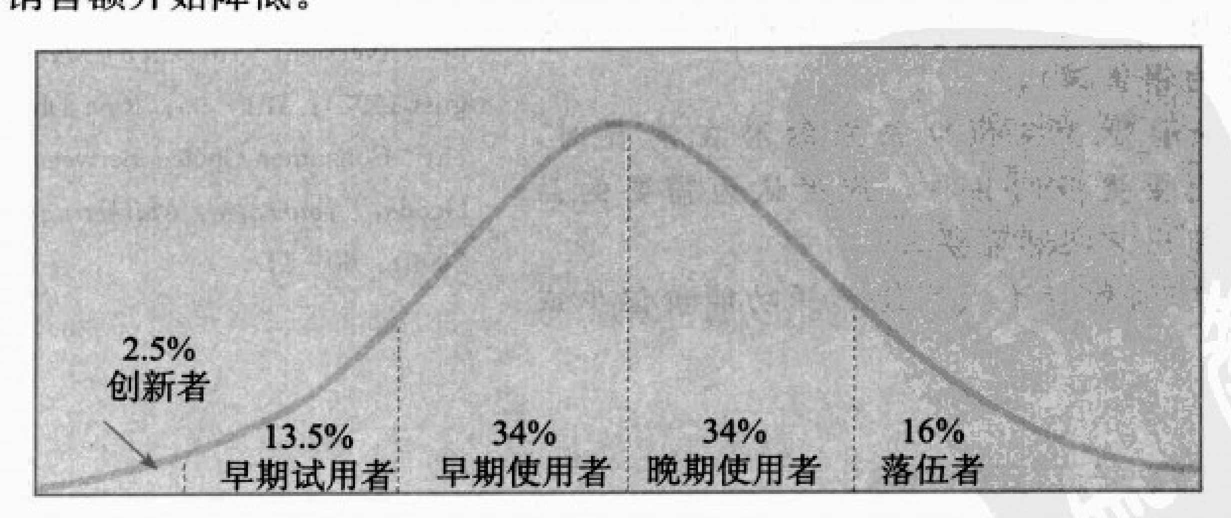


图5—7　以接受创新的相对时间为基础的采用者分类

资料来源：改编自 Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1983)。

影响新产品采用的另一个因素是个人影响力，即个人对其他人的态度和购买概率的影响能力。个人影响力在有些场合和针对某些人时会更强，一般来说，该因素在评价阶段比其他阶段的作用要大得多。它更能影响晚期采用者，而且在风险较大的情况下更加重要。

有五个因素影响创新的采用率：(1) 创新的相对优势——创新产品优于现有产品的程度；(2) 兼容性——创新与个人的价值观和经验的一致程度；(3) 复杂性——了解和使用新产品的相对困难程度；(4) 可分性——新产品可以在有限的基础上被试用的程度；(5) 传播性——新产品的有益结果能够被其他消费者观察或向他们转述的程度。营销者在设计新产品和营销方案时，必须研究并考虑所有这些因素，才能更好地保证创新产品的成功。[60]

最后，各个组织对于采用创新的态度不同。组织的采用情况由下列因素决定：与组织所处环境相关的变量，组织本身的变量（规模、利润、改变的压力），以及管理者。如果组织的大量资金来源于政府，那么在试图使这类组织采用新产品时，其他力量也会发挥作用。同样，负面的公众意见会降低有争议产品或者创新产品的采用率。

小 结

1. 消费者行为受三个因素的影响：文化因素（文化、亚文化和社会阶层）、社会因素（参考群体、家庭、社会角色和地位）、个人因素（年龄和生命周期阶段，职业和经济环境，个性和自我概念，生活方式和价值观）。动机、认知、学习和记忆等四个心理过程也影响消费者对营销刺激的反应。对这些因素的研究帮助营销者了解如何更有效地达到并满足消费者。

2. 要理解消费者作出购买决策的实际情况，营销者必须确定谁作决策，谁影响决策。人们可以是购买的发起者、影响者、购买者或使用者。针对不同类型的人可以采用不同的营销活动。

3. 典型的购买过程包括以下的几个步骤：问题认知，信息收集，可供选择方案的评价，购买决策和购买后行为。营销者的工作是了解每个阶段的行为。

4. 影响购买决策的其他因素还有：他人的态度，意料之外的情境因素，感知风险，消费者购后的满意水平、对产品的使用和处理情况，以及公司方面的售后行为。

5. 消费者是综合性的决策制定者，受许多关联因素的影响。消费者经常在决策时介入程度较低，因此使用许多捷思。

6. 消费者的采用过程受许多公司无法控制的因素的影响，包括消费者和组织尝试新产品的意愿，个人影响，以及新产品的特点。

案 例

汰渍在中国（宝洁）——雕牌的挑战

20世纪80年代末期，宝洁公司着手进行有史以来规模最大且最重要的投资事业之一——进军中国市场。这样做要承担相当大的风险。此前，宝洁只在1985年进入了东亚的日本市场。而中国的情况大不相同。简单地说，中国幅员辽阔，大量人口分布在农村，以西方标准来看，还处于贫困阶段。而且劳动人口习惯于国营企业的铁饭碗。宝洁进军中国市场还有许多未知的因素要考虑。几百年来，西方商人和跨

国企业一直设法渗透中国市场，但他们发现相当困难，而能够长期成功者更是寥寥无几。另一方面，宝洁不进入中国市场的风险更大。中国的市场与商机之大令人惊叹，如果竞争对手先进入中国市场，就等于把潜在重要战略据点拱手让人。而且，中国本土的竞争者也会日渐强大，形成威胁和障碍。

1988年，宝洁比许多跨国公司更早进入中国。正如宝洁总裁约翰·白波（John Pepper）在1991年所说："中国代表宝洁未来10年、20年甚至30年的重要战略成长机会。"此后，宝洁在中国市场获得了巨大且显著的成功。中国宝洁发展成宝洁全球公司中的第二大规模的公司；是宝洁全球公司中市场增长最快的，4年间（2001—2005年）市场业绩增长约3倍；已在护肤和美发等产品类别占据领导者地位并具备完善的获利能力。但有一个例外是，宝洁洗衣粉类别的汰渍品牌曾遭遇中国本土挑战者前所未有的严酷竞争。

20世纪90年代中期，宝洁在建立汰渍、碧浪和当地品牌之际，也对合资工厂的运营进行了改善。其市场业绩令人振奋，汰渍在洗衣用品市场的占有率稳定增加，到1998年攀升到10%（曾是中国最畅销的洗衣粉）。1995—1996年会计年度，销售额猛增到8亿美元。

90年代中期，中国本土的纳爱斯集团推出本土品牌——雕牌洗衣粉，在价格和分销渠道上建立了竞争优势，并在全国各地播出密集的电视广告，以亲情广告争取到大量低端消费群。几年内雕牌洗衣粉就成为中国的洗衣粉领导品牌。纳爱斯集团是宝洁前所未见的竞争对手。其雕牌洗衣粉以低于汰渍1/3的价格推出（以广州超市为例，650克包装比较，雕牌3.5元，汰渍5.5元，浪奇4.5元），因为纳爱斯集团能以相当少的预算进行许多小规模运营，必要时可以外包方式取得额外的生产能力。而且虽然该集团使用旧设备，但却能以大量廉价劳动力弥补自动化设备的缺陷。纳爱斯集团与供应商建立合作关系，以极低的成本取得原料，也与分销商合作以极低的成本把产品分销到全中国。纳爱斯集团生产适用大多数消费者的产品，因此研发上的花费极少。公司以很低的利润运营，建立市场占有率，把效率不高的竞争对手挤出市场。

根据这种策略，2000年，雕牌洗衣粉价格降至2元/包；其大量投放的雕牌洗衣粉广告，诉求中国人的家庭亲情，提出竞争性口号"只买对的，不买贵的"（下岗篇），迎合了当时大量失业下岗工人的社会心理和省钱需要，赢得了消费者的广泛共鸣。同时，全国性的分销网络迅速扩大；以降低成本为目标的扩大生产规模和OEM方式的外包（29家企业）取得进展。

雕牌的竞争优势很大程度上得益于一个范围广阔而又高效的渠道网络，可以直接辐射到农村集贸市场的渠道。这也是很多中国企业能够成功的关键之一，但是难以管理。跨国公司已熟悉经营中国的城市市场，但却很难理解和到达广大而又分散的农村市场。

与此同时，汰渍在中国市场却面临日益增加的物流困境，加上销售和分销资源上的错误判断，让情况更加恶化。当时，沃尔玛、万客隆（Makro）和家乐福等全球大型零售商已经进入中国最大的城市设点运营。宝洁迅速回应，加速在中国跟这些伙伴的密切合作，宝洁调派大多数业务人员跟这些大型零售商搞好关系。但是在中国，此举却是时机不当、操之过急。宝洁在中国原本已建立好一个关键竞争优势——基于当地经销商的分销渠道和能力，现在却似乎要跟这个分销网络渐行渐远。相反，纳爱斯集团则极为重视分销网络的建设，努力加强与各地经销商建立关系，并给予实惠。其结果是，各地的许多分销伙伴转向成为雕牌洗衣粉的分销商，而汰渍的当地分销商数目过少且关系疏远。分

销渠道的失利当然使得汰渍的销售额进一步遭受损失。结果是，2000年底，雕牌洗衣粉的销售额（25亿元）和销量（30万吨）都取得第一。洗衣粉市场份额中，雕牌猛增至40%，汰渍则从9%跌至2%。宝洁在洗衣粉产品类别遭受重大亏损。

面对市场份额的严重下滑，宝洁把汰渍重新定位在收复失地。宝洁认识到，在中国市场的洗衣用品上要获得长期成功，必须要想办法彻底重新改造宝洁的流程，让公司的成本接近纳爱斯集团的成本才行。宝洁被迫采取的应对措施有：将汰渍大幅降价（拉近与雕牌洗衣粉价格的差距，但却没有低到雕牌洗衣粉的售价）；出售了在韶关和广州浪奇的工厂，并且合并在成都和北京的生产作业；还卖掉了亏损的当地品牌。

然而，通过传统方式逐渐节省成本，可能无法让宝洁的产品价格降到像雕牌洗衣粉那样具有竞争力的程度。为了争夺中国日渐成长的洗衣用品市场的领导宝座，宝洁必须采取更激进的措施才行。正如宝洁营销副总裁奥斯汀·拉利（Austin Lally）所说："此地市场的定价标准比宝洁以往所惯用的定价标准要低很多。如果你想具有竞争力，你必须学会把洗衣粉的成本压到很低，而且比在其他国家洗衣粉的成本还要低很多。"

竞争中的基本问题仍然是对中国消费者的深入洞察。为扭转汰渍的市场被动局面，宝洁公司没有直接采用新品推广和包装变化这些传统的市场方式，而是深入到中国目标消费者中去体验，然后再制定市场策略。努力做到不通过任何过滤，让市场人员直接介入消费者的生活。消费者体验旅行成为建立联络消费者感情的新渠道。

由宝洁（中国）公司的市场部门和研发部门人员组成的团队走出办公室，深入目标消费者群，捕捉消费者真实生活中洗衣的故事。如2005年在安徽六安及山西襄阳的两个乡村，团队亲眼目睹了如下的事实：村民们聚在街道上，一起用盆洗衣服；只想要能满足基本洗涤功能的清洁剂产品，并且要有他们能负担得起的（低）价格，不关注那些对高端消费者很重要的花哨特色（如保养和软化衣服等功能）；对下岗家庭，省钱很重要，省时并不重要（慢节奏的村镇生活）；影响农村消费的信息源中，聊天和口碑传播是重要的。

对中国消费者的深入洞察对宝洁至为重要。利用对中国（目标）消费者的信息解读，宝洁及时作出了市场策略调整。主要包括：（1）推出有竞争力的低价格汰渍净白（汰渍净白低至1.9元/包，每包320克）。（2）新包装。开发了更便宜的320克小包装和经济型大包装（其目标是较富裕的农村人群）。（3）新广告。开展情境质量对比和标明低价，迎合目标消费者的真实状态、价值观和生活方式。媒体推广策划也随之改变。新广告产生了很好的效果。

消费者被汰渍吸引。新的市场推广模式改变了销售状况，汰渍转败为胜，在中国市场一路飙升，市场份额从2%升至20%（2005年）（价格为2元/包），汰渍重新成为洗衣粉类别中的领跑者。

根据尼尔森公司对日化产品市场占有率的调查数据，截至2007年底，纳爱斯与宝洁在洗衣粉领域的市场占有率均为23%。

中国是宝洁公司的第六大市场，但2/3的中国人口的月收入却低于25美元。因此在2003年，宝洁率先开始分层级定价，以帮助其与更便宜的本土品牌竞争，并同时保护其全球品牌的价值。宝洁以23美分的价格推出了320克袋装的汰渍净白洗衣粉，与其33美分的350克装汰渍三重功效洗衣粉相比，汰渍净白洗衣粉并不提供香料和去除油污等功能，但它的成本更低，而且据宝洁说，在同样的价位上，它的性能也优于其他品牌。

正如《浪尖上的宝洁》（*Rising Tide*）一书中所述："在中国竞争的经验让宝洁学习到新的竞争模式，尤其是在制造和分销

方面。宝洁进入中国市场时，当地竞争对手实力还很弱。然而在发挥了惊人的转变能力后，这些竞争对手适应了跨国企业的到来，迅速学会了西方营销技能，同时与宝洁这类企业逐渐习惯的制造成本及分销成本相比，能以相当小的成本进行运作。宝洁发现，在中国洗衣用品市场不是要跟高露洁、联合利华、花王和汉高集团这些熟悉的对手竞争，而是要跟当地厂商竞争。结果，宝洁败给一家应变能力极强的中国本土厂商纳爱斯集团。纳爱斯集团把有效的广告和卓越的生产及分销结构，与相当节省的制造作业相结合。宝洁要在中国的洗衣用品类别获胜，就必须像纳爱斯集团一样迅速地调整并具有应变才能。"

[讨论题]

1. 全球化中，本土企业的应对策略是什么？

2. 在新兴市场跨国公司如何竞争？其正确的营销战略是什么？

资料来源：戴维斯·威尔、弗雷德里克·达尔泽尔：《浪尖上的宝洁》，312～327页，北京，电子工业出版社，2006；Normandy Madden，"P&G Adapts Attitude Toward Local Markets," *Advertising Age*，February 23，2004，28-29；卢泰宏《纳爱斯缔造"雕牌神话"》，引自卢泰宏《行销中国—02中国行销报告》，222～229页，成都，四川人民出版社，2002；《宝洁的市场创新之道——深入消费者》，www.ceocio.com.cn/special，2006-08；《跨国公司中国市场营销特别报道（二）》，www.ceocio.com.cn/special，2006-07；Normandy Madden，"P&G Adapts Attitude Toward Local Markets," *Advertising Age*，February 23，2004，28-29；"China：Let a Thousand Brands Bloom," *BusinessWeek*，October 17，2005；《建成1 500个终端　立白启动"大日化"战略》，载《第一财经日报》，2008-07-10。

【注释】

[1] 艾瑞市场咨询有限公司：《2006年中国移动财务研究报告》，2006；Alice Cuneo，"P&G Tries Out Mobile Marketing," *Advertising Age*，June 19，2006，2；Alice Cuneo，"Dot-com vs. Dot-mobi Debate Divides Industry," *Advertising Age*，June 19，2006，10；Marguerite Reardon，"Advertising Seeps into the Cell Phone," *CNET News.com*，September 14，2006；Camille Ricketts，"Dialing into the Youth Market," *Wall Street Journal*，August 3，2006.；艾瑞咨询：《2007年中国无线营销研究报告》，2007；艾丽斯·卡尼欧：《佳洁士"智商"探路手机营销》，载《国际广告》，2006（9）；《2007年中国通信业发展统计公报》。

[2] 感谢杜克大学（Duke University）的Jim Bettman、John Lynch和斯坦福大学（Stanford University）的Itamar Simonson对本章的贡献。消费者研究领域的学术回顾，see Itamar Simonson，Ziv Carmon，Ravi Dhar，Aimee Drolet，and Stephen M Nowlis，"Consumer Research：In Search of Identity," *Annual Review of Psychology* 52（2001）：249-275。

[3] Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk，*Consumer Behavior*，9th ed.（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，2006）.

[4] Sonya A. Grier，Anne Brumbaugh，and Corliss G. Thornton，"Crossover Dreams：Consumer Responses to Ethnic Oriented Products," *Journal of Marketing*，70（April），2006，35-51.

[5] Richard P. Coleman，"The Continuing Significance of Social Class to Marketing," Journal of Consumer Research（December 1983）：265-280；Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater，Social Standing in America：New Dimension of Class（New York：Basic Books，1978）.

[6] Chiffman and Kanuk，*Consumer Behavior*.

[7] Shu-Ching Jean Chen，"How China Buy Cars," *Forbes*，2007-07-31；Shu-Ching Jean Chen，邢涛编译：《中国人买车最相信熟人建议》，载《青年参考》，2007-08-07；《综合报道：买车为啥都扎堆?》，载《中国民航报》，2007-08-22。

[8] Rosann L. Spiro，"Persuasion in Family Decision Making," *Journal of Consumer Research*（March 1983）：393-402；Lawrence H. Wortzel，"Marital Roles and Typologies as Predictors of Purchase Decision Making for Everyday Household Products：Suggestions for Research," in *Advances in Consumer Research*，vol. 7，ed. by Jerry C. Olson（Chicago：American Marketing Association，1989）：212-215；David J. Burns，"Husband—Wife Innovative Consumer Decision Making：Exploring the Effect of Family Power," *Psychology & Marketing*，May—June 1992，175-189；Robert Boutilier，"Pulling the Family's Strings," American Demographics，August

1993，44－48. 家庭主妇购买模式的跨文化比较，see John B. Ford，Michael S. LaTour，and Tony L. Henthorne，"Perception of Marital Roles in Purchase-Decision Processes：A Cross-Cultural Study，" *Journal of the Academy of Marketing Science*（Spring 1995）：120－131。

[9] George Moschis，"The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents，" *Journal of Consumer Research*（March 1985）：898－913.

[10] Michelle Conlin，"Unmarried America，" *BusinessWeek*，October 20，2003，106－116.

[11] Anonymous，"Retailers Learn That Electronics Shopping Isn't Just a Guy Thing，" *Wall Street Journal*，January 15，2004，D3.

[12] Hillary Chura，"Failing to Connect：Marketing Messages for Women Fall Short，" *Advertising Age*，September 23，2002，13－14.

[13] James U. McNeal，"Tapping the Three Kids' Markets，" *American Demographics*，April 1998，37－41.

[14] Carol Angrisani，"Kids Rock！" *Brand Marketing*，February 2001，26－28.

[15] Courtney Kane，"TV and Movie Characters Sell Children's Snacks，" *New York Times*，December 8，2003，C7.

[16] Lawrence Lepisto，"A Life Span Perspective of Consumer Behavior，" in *Advances in Consumer Research*，vol. 12，ed. by Elizabeth Hirshman and Morris Holbrook（Provo，UT：Association for Consumer Research，1985）：47；Gail Sheehy，*New Passages：Mapping Your Life Across Time*（New York：Random House，1995）.

[17] Harold H. Kassarjian and Mary Jane Sheffet，"Personality and Consumer Behavior：An Update，" in *Perspectives in Consumer Behavior*，eds. Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson（Glenview，IL：Scott Foresman，1981）：160－180.

[18] Jennifer Aaker，"Dimensions of Measuring Brand Personality，" *Journal of Marketing Research* 34（August 1997）：347－356.

[19] Jennifer L. Aaker，Veronica Benet-Martinez，and Jordi Gorolera，"Consumption Symbols as Carriers of Culture：A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs，" *Journal of Personality and Social Psychology* 81，no. 3（2001）：49－508.

[20] Yongjun Sung and Spencer F. Tinkham，"Brand Personality Structures in the United States and Korea：Common and Culture-Specific Factors，" *Journal of Consumer Psychology*，15（4），2005，334－350.

[21] 黄胜兵、卢泰宏：《品牌个性维度的本土化研究》，载《南开管理评论》，2003，6（1），4～9页。

[22] M. Joseph Sirgy，"Self Concept in Consumer Behavior：A Critical Review，" *Journal of Consumer Research*，9（December 1982）：287－300.

[23] Timothy R. Graeff，"Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations，" Psychology & Marketing 14，no. 1（1997）：49－70；Timothy R. Graeff，"Image Congruence Effects on Product Evaluations：The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption，" *Psychology & Marketing* 13，no. 5（1996）：481－499.

[24] Jennifer L. Aaker，"The Malleable Self：The Role of Self-Expression in Persuasion，" *Journal of Marketing Research* 36，no. 2（1999）：45－57.

[25] Kerry Capell，"IKEA：How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand，" *BusinessWeek*，November 14，2005，96；"Need a Home To Go with That Sofa?" *BusinessWeek*，November 14，2005，106；www.ikea.com.

[26] Noel C. Paul，"Meal Kits in Home，" *Christian Science Monitor*，June 9，2003，13.

[27] 目前消费者行为学术研究回顾，see "Consumer Psychology：Categorization，Inferences，Affect，and Persuasion，" *Annual Review of Psychology*，57，2006，453－495。要了解更多的有关政策制定方面的消费者行为理论，see "Special Issue on Helping Consumers Help Themselves：Improving the Quality of Judgments and Choices，" *Journal of Public Policy & Marketing*，Spring 2006，25（1）。

[28] Thomas J. Reynolds and Jonathan Gutman，"Laddering Theory，Method，Analysis，and Interpretation，" *Journal of Advertising Research*（February-March 1988）：11－34.

[29] Abraham Maslow，*Motivation and Personality*（New York：Harper & Row，1954）：80－106.

[30] See Frederick Herzberg，Work and the Nature of Man（Cleveland，OH：William Collins，1966）；and Henk Thierry and Agnes M. Koopman-Iwerna，"Motivation and Satisfaction，" in Handbook of Work and Organizational Psychology，ed. P. J. Drenth（New York：John

Wiley, 1984): 141 - 142.

[31] Bernard Berelson and Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964): 88.

[32] J. Edward Russo, Margaret G. Meloy, and T. J. Wilks, "The Distortion of Product Information During Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 35 (1998): 438 - 452.

[33] John R. Anderson, The Architecture of Cognition (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983); Robert S. Wyer Jr. and Thomas K. Srull, "Person Memory and Judgment," *Psychological Review* 96, no. 1 (1989): 58 - 83.

[34] Fergus I. M. Craik and Robert S. Lockhart, "Levels of Processing: A Framework for Memory Research," *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11 (1972): 671 - 684; Fergus I. M. Craik and Endel Tulving, "Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory," *Journal of Experimental Psychology* 104, no. 3 (1975): 268 - 294; Robert S. Lockhart, Fergus I. M. Craik, and Larry Jacoby, "Depth of Processing, Recognition, and Recall," in *Recall and Recognition*, ed. John Brown (New York: John Wiley & Sons, 1976).

[35] Kathryn A. Braun, "Postexperience Advertising Effects on Consumer Memory," *Journal of Consumer Research*, 25 (March 1999): 319 - 332.

[36] Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John Sviokla, "Staple Yourself to an Order," *Harvard Business Review* (July-August 1992): 113 - 122. See also Carrie M. Heilman, Douglas Bowman, and Gordon P. Wright, "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market," *Journal of Marketing Research* (May 2000): 139 - 155.

[37] 营销学者已经开发了几个消费者购买过程的模型。See John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: Wiley, 1969); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001).

[38] See William P. Putsis, Jr. and Narasimhan Srinivasan, "Buying or Just Browsing? The Duration of Purchase Deliberation," *Journal of Marketing Research* (August 1994): 393 - 402.

[39] See Chem L. Narayana and Rom J. Markin, "Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization," *Journal of Marketing*, (October 1975): 1 - 6. See also Wayne S. DeSarbo and Kamel Jedidi, "The Spatial Representation of Heterogeneous Consideration Sets," *Marketing Science* 14, no. 3, pt. 2 (1995), 326 - 342; and Lee G. Cooper and Akihiro Inoue, "Building Market Structures from Consumer Preferences," *Journal of Marketing Research* 33, no. 3 (August 1996): 293 - 306.

[40] David Krech, Richard S. Crutchfield, and Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* (New York: McGraw-Hill, 1962), chapter 2.

[41] See Paul E. Green and Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hinsdale, IL: Dryden, 1973), ch. 2; Leigh McAlister, "Choosing Multiple Items from a Product Class," *Journal of Consumer Research* (December 1979): 213 - 224; Richard J. Lutz, "The Role of Attitude Theory in Marketing," in eds. Kassarjian and Robertson, *Perspectives in Consumer Behavior*, 317 - 339.

[42] 此处的认知价值模型由 Martin Fishbein 开发, "Attitudes and Prediction of Behavior," in *Readings in Attitude Theory and Measurement*, ed. Martin Fishbein (New York: John Wiley, 1967): 477 - 92。评论观点, see Paul W. Miniard and Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral- Intentions Model's Concepts and Measures," *Journal of Experimental Social Psychology* (May 1981): 309 - 339。

[43] See Harper W. Boyd Jr., Michael L. Ray, and Edward C. Strong, "An Attitudinal Framework for Advertising Strategy," *Journal of Marketing* (April 1972): 27 - 33.

[44] See Jagdish N. Sheth, "An Investigation of Relationships Among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior," in *Consumer Behavior: Theory and Application*, ed. John U. Farley, John A. Howard, and L. Winston Ring (Boston: Allyn & Bacon, 1974): 89 - 114.

[45] See Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior."

[46] See Raymond A. Bauer, "Consumer Behavior as Risk

Taking," in *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, ed. Donald F. Cox (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967); James W. Taylor, "The Role of Risk in Consumer Behavior," *Journal of Marketing* (April 1974): 54 - 60.

[47] See Priscilla A. La Barbera and David Mazursky, "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process," *Journal of Marketing Research* (November 1983): 393 - 404.

[48] See Barry L. Bayus, "Word of Mouth: The Indirect Effects of Marketing Efforts," *Journal of Advertising Research* (June—July 1985): 31 - 39.

[49] See Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970); Mary C. Gilly and Richard W. Hansen, "Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool," *Journal of Consumer Marketing* (Fall 1985): 5 - 16.

[50] See James H. Donnelly Jr. and John M. Ivancevich, "Post-Purchase Reinforcement and Back-Out Behavior," *Journal of Marketing Research* (August 1970): 399 - 400.

[51] John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research 21* (September 1994): 304 - 318.

[52] Richard E. Petty and John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (New York: McGraw-Hill, 1981); Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (New York: Springer-Verlag, 1986).

[53] Frank R. Kardes, *Consumer Behavior and Managerial Decision-Making*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

[54] 更多观点, see Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4, no. 3 (1985): 199 - 214 for a seminal piece, and Richard Thaler, "Mental Accounting Matters," *Journal of Behavioral Decision-Making* 12, no. 3 (1999): 183 - 206。

[55] Gary L. Gastineau and Mark P. Kritzman, *Dictionary of Financial Risk Management*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1999).

[56] Harper W. Boyd Jr. and Sidney Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis," *Harvard Business Review*, (November-December 1963): 129 - 140.

[57] Sandra Vandermerwe, *Customer Capitalism: Increasing Returns in New Market Spaces* (London: Nicholas Brealey Publishing), chapter 11.

[58] Patricia B. Seybold, "Get Inside the Lives of Your Customers," *Harvard Business Review* (May 2001): 81 - 89.

[59] 以下讨论的观点大部分来自 Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962)。也可以参考该书的第三版, 1983 年出版。

[60] See Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson, "A Propositional Inventory for New Diffusion Research," *Journal of Consumer Research* (March 1985): 849 - 867; Vijay Mahajan, Eitan Muller, and Frank M. Bass, "Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses," *Marketing Science*, 14, no. 3, part 2 (1995): G79 - G89; Fareena Sultan, John U. Farley, and Donald R. Lehmann, "Reflection on 'A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models'," *Journal of Marketing Research* (May 1996): 247 - 249; Minhi Hahn, Sehoon Park, and Andris A. Zoltners, "Analysis of New Product Diffusion Using a Four-Segment Trial-Repeat Model," *Marketing Science*, 13, no. 3 (1994): 224 - 247.

营销思维已经从单次交易利润最大化转变为各种关系中的双方利润最大化。

——菲利普·科特勒

第6章 分析企业市场

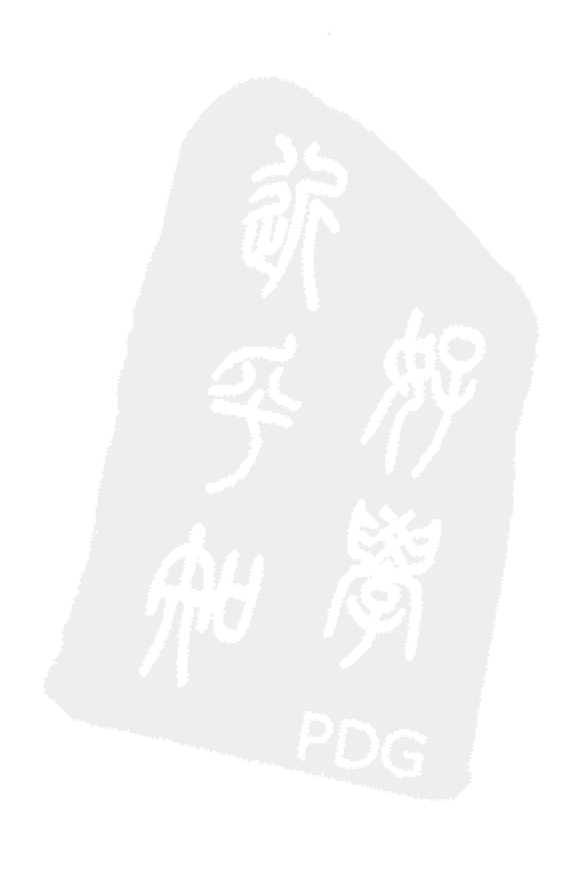
Analyzing Business Markets

▷▷▷ 组织购买是什么

▷▷▷ 企业购买过程中的参与者

▷▷▷ 企业购买过程的各阶段

▷▷▷ 公司关系



学习目标

本章将解决下列问题：

1. 什么是企业市场？它与消费者市场有何区别？
2. 组织购买者面临什么购买情形？
3. 谁参与企业间购买过程？购买决策是如何作出的？
4. 营销者可以如何建立与企业购买者的稳固关系？

营销讨论

企业间（B2B）营销如何不同？

观点选择：B2B营销需要独特的、唯一的营销理念和原则 vs. B2B营销实际上并没有多么的不同，基本的营销理念和原则都可以适用。

思　科

作为交换器和路由器市场全球领先的电信网络设备供应商，思科公司（Cisco）的成长是通过将大量的研究和营销资源投入到别人未必察觉到的市场：中小企业客户（SMB）。思科将其定义为少于250名员工的公司。[1]为了更好地了解购买行为，思科进行了顾客调研，并基于网络费用和购买模式将整个中小企业市场分为四个梯队。第一梯队和第二梯队的公司将网络看作它们业务的核心，占据中小企业市场的30%，但是支付了整个网络费用的75%。第三梯队和第四梯队占70%的市场份额，但是对网络技术的投资犹豫。基于对市场的了解，思科能够专门为这些细分市场设计产品和服务。它研发了一个叫做“小企业路标”的项目来将中小企业顾客通常的商业问题同长期的技术解决方案相对应。其中的解决方案之一是Linksys One，它是2005年推出的，通过单一的高速连接，提供电话、视频、数据和互联网等通信服务。总体上，思科将针对中小市场的研发预算提高到20亿美元，并将全部营销费用的40%用于该市场。该项目让思科对中小企业的业务获得了22%的增长。

商业组织不仅进行销售，还要购进大量的原材料、生产部件、工厂和设备、供应品以及商业服务。一些世界上最有价值的品牌从事企业市场营销：ABB，卡特彼勒，杜邦，联邦快递，通用电气，惠普，IBM，英特尔和西门子等。许多基本的营销原理也适用于企业营销者。它们需要全方位营销原理，例如同顾客建立强大的关系。但是，它们也面临一些独特的应对企业的考虑。本章，我们将着重介绍企业市场中营销的关键的异同点。[2]要想创造和获取价值[3]，销售企业需要了解这些组织的需要、资源、政策和购买程序，这也正是本章的主题。

组织购买是什么

韦伯斯特和温德（Webster and Wind）将组织购买定义为一个决策的过程，通过这一过程，正式组织建立购买产品和服务的需要，并在可供选择的品牌和供应商之间进行确认、评价和挑选。[4]组织购买发生在企业市场，与消费

者市场相比有很大差异。

□ 企业市场与消费者市场的比较

企业市场包括所有的组织，这些组织购买生产其他产品和服务所需的货物和服务，再把所生产的产品和服务销售、出租或供应给其他顾客。构成企业市场的主要行业有：农业、林业和渔业；矿业；制造业；建筑业；运输业；通信业；公用事业；银行、金融和保险业；分销业和服务业。

向企业购买者销售比向消费者销售涉及更多的项目和资金。试想一下生产和出售一双皮鞋的过程：兽皮经销商必须把兽皮销售给制革商，制革商将它制成皮革之后售给皮鞋制造商，皮鞋制造商制成皮鞋之后卖给批发商，批发商再将皮鞋转售给零售商，零售商最后将皮鞋卖给消费者。在供应链上的每一方还必须购买其他许多货物和服务。从购买者的数量、规模到地理位置、需求和购买行为，企业市场有许多与消费者市场截然不同的特点，如表 6—1 中所述。

表 6—1　企业市场的特点

特点	说明	例子
购买者数量较少，规模较大	公司营销者所服务的购买者通常比消费品营销者所服务的少得多，但规模大得多。	固特异轮胎公司（Goodyear Tire Company）针对几家大型汽车制造商开展营销。
密切的供应商—顾客关系	由于较少的顾客数量以及大顾客的重要性和实力，供应商经常被要求对产品、业务和行为进行定制，以满足各个顾客不同的需求。	微软公司依靠 24 000 家独立的计算机咨询公司（增值转售商）访问中等规模的公司，了解其需求并提供相应的软件和硬件。
专业采购	受过训练的采购代理按照组织的采购政策、约束和要求购买工业产品。许多购买手段（如采购方案和采购合同）在消费者购买中并不常见。	一些医院通过集团采购组织购买，这些组织与供应商洽谈采购合同并为各医疗中心安排发货事宜。
多重购买影响	通常有更多的人影响公司购买决策。主要货物的购买一般设有购买委员会；营销者必须派出经过良好训练的销售代表与这些受过良好训练的购买者打交道。	网络安全公司 Secure Works 的销售人员与关键决策者交谈，邀请影响者参加基于网络的产品介绍会并提问。
多次的销售访问	随着更多的人参与购买过程，赢得大多数的公司订单需要多次的销售访问，销售周期可能历时数年。	在重要设备的销售情形中，顾客筹集项目所需资金可能要分几次进行，销售周期（从报价到交货）常以年为单位来计算。
衍生的需求	对公司货物的需求最终来源于对消费品的需求，因此公司营销者必须监测最终消费者的购买模式。	三大美国汽车制造商以对条钢产品的需求见长，这主要源自消费者对小型货车和其他轻型卡车的需求，这些年所耗费的钢材比小汽车多得多。
缺乏弹性的需求	许多公司货物和服务的总需求没有弹性，并且受价格变化的影响不大，特别是在短期趋势上，这是因为生产商无法快速改变生产。	皮鞋制造商在皮革价格下降时，不会购买更多的皮革；价格上涨时，它们也不会减少对皮革的采购，除非它们找到了满意的皮革替代品。

续前表

特点	说明	例子
波动的需求	对工业产品的需求要比对消费品的需求更不稳定，消费品需求的一点增长就能够引起追加产出所必需的对工厂和设备的更大的需求增长。	消费者需求上升10%，就可能引起下一阶段公司对相关产品和服务的需求上涨200%；消费者需求下降10%，就可能导致公司需求的彻底崩溃。
购买者在地域上较集中	一半以上的中国公司购买者集中在东部地区，这有助于降低销售成本。	因为大部分的IT制造商都在中国的东莞，很多工业供应商竞相到那里进行销售访问。
直接采购	公司购买者常常直接从生产商那里购买，而不经过中间商，尤其是那些技术复杂或昂贵的商品。	西南航空公司及世界上其他的航空公司都直接从波音公司购买飞机。

资料来源：Jay Greene, "Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?" *BusinessWeek*, April 21, 2003, 72–73; "Seeing Double: How Four Companies Overhauled Their Sales Strategies to Spur Growth," *Sales and Marketing Management*, September 2004, 28+; Michael Collins, "Breaking into the Big Leagues," *American Demographics*, January 1996, 24; Paula DeJohn, "Central Warehouses Offer Savings, Security," *Hospital Materials Management*, November 2003, 1+.

营销视野　小公司的大业务

小公司（员工人数少于500人）雇用了私人部门半数的员工，而且在过去的十年间净增了60%～80%的就业岗位。下面是一些公司如何服务小公司的：

● 微软的“运营你的业务”软件销售到4 500万个中小企业，预计到2010年每年的收益额都将增加100亿美元。但是，微软不能派销售代表去为所有的顾客服务。所以，微软将业务下放给24 000家独立的计算机咨询公司，并增加了300名销售经理来支持中间商和顾客。

● IBM 20%的业务来自中小公司，并为这一市场推出了Express系统，提供一系列的硬件、软件和融资服务。IBM通过地区销售代表和独立的软件销售商和中间商，支持中小业务的推广，并每年投入数百万美元的广告费用。

● 美国运通不断地增加它对小企业的信用卡的功能，以满足一些小公司用来进行日常现金流动的需要。它还创立了一个名为OPEN（www.openamericanexpress.com）的小公司网络来整合各种服务和网络工具。有了OPEN，美国运通不仅为顾客在日常支出上节省了成本，也鼓励了顾客在网站上自己进行数据记录。

中小公司是巨大的机会也是巨大的挑战。下面是针对小公司的销售指南：

● 不要将小型公司和中型公司混为一谈。年收入100万美元的企业和年收入5 000万美元的公司之间，或者有10名员工的初创企业和有百名员工的成熟公司之间存在巨大的差距。IBM将它的小型公司和中型公司的端口（www-ibm.com/businesscenter/us）分别设计成call-me或者text-chat按钮，从而将其连接到针对不同市场细分的产品。

● 不要浪费小公司的时间。这是指不要突然访问，不要进行娱乐性的销售展示，或者在午餐中进行销售推介。

● 一定要保持简洁。简洁意味着同供应商的简单接触要解决所有的服务问题，或者所有的服务和产品只用一张账单。

● 一定要使用互联网。惠普发现时间紧张的小公司决策者喜欢在网上购买或者起码在网上研究产品和服务。因此，它设计了一个针对中小公司的网站，通过密集的广告、直接邮件、电邮、邮寄目录等方式吸引网站访问。

● 不要忘记直接联系。虽然与小企业主的第一次接触是通过网络，但你还是需要进行电话沟通或面谈。

● 一定要提供售后服务。小公司需要的是合作伙伴而不是推销员。

● 一定要事前准备。中小型公司的管理现实和大型公司是不同的。微软成立了一个专门的小型、虚拟研究公司 Southridge，其关键的决策制定者进行棒球式的卡片交易，目的是帮助微软公司的主管将销售战略与小公司的现实联系起来。

资料来源：Based on Barnaby J. Feder, "When Goliath Comes Knocking on David's Door," *New York Times*, May 6, 2003, G13; Jay Greene, "Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?" *BusinessWeek*, April 21, 2003, 72 - 73; Jennifer Gilbert, "Small but Mighty," *Sales & Marketing Management* (January 2004): 30 - 35; Verne Kopytoff, "Businesses Click on eBay," *San Francisco Chronicle*, July 28, 2003, E1; Matt Krantz, "Firms Jump on the eBay Wagon," USA Today, May 3, 2004, 1B, 2B.

□ 机构与企业市场

除了牟利性公司外，整个企业（组织间）市场还包括各种机构和政府组织。然而，这两个组织市场的购买目的、需求和方法通常与企业不同，公司在制定营销战略时必须记住这一点。

组织机构市场

组织机构市场由学校、医院、疗养院、监狱以及其他向自己所关注的人提供货物和服务的单位组成。很多这样的组织拥有较低的预算和稳固的客户。例如，医院必须决定要为病人购买什么质量的食品，这里购买的目的不是为了盈利，因为食品是作为全部服务的一部分向病人提供的。成本最小化也不是唯一的目的，因为劣质的食品会引起病人的抱怨，并损害医院的名誉。医院的采购代理必须寻找组织机构的食品卖主，它们的食品质量能达到甚至超过一定的最低质量标准，并且价格较低。明白了这一点后，许多食品销售者专门成立独立部门以响应机构购买者的特殊需求。亨氏公司生产、包装和定价不同的番茄酱，以满足医院、大学和监狱的不同要求。

成为全国性学校和医院的供应商，对卡地纳健康集团（Cardinal Health）等公司的营销者来说，是很大的生意。卡地纳健康集团是美国最大的医疗、外科、实验室产品供应商。通过无库存项目，卡地纳向 150 多家医院在其职员需要的时间和地点提供它们订购的产品。在老的系统中，需求量大的产品不可避免地会供应短缺，而使用较少的产品则会造成大量库存。卡地纳估计通过无库存系统，医院每年平均将节省 50 万美元或者更多。[5]

政府市场

在大多数国家，政府组织是商品和服务的大买家。例如，美国政府购买了价值 2 000 亿美元的货物和服务，成为世界上最大的顾客。它购买的次数同样令人吃惊：每年处理的购买活动超过 2 000 万次。尽管大多数采购项目所花费的成本为 2 500～25 000 美元，政府仍会进行几十亿美元的采购（通常是技术类产品）。

政府组织通常要求供应商进行投标。通常情况下，它们会把合同授予价格最低的竞标者，尽管有时为了能确保履行合同，会考虑供应商的质量和名声。因为其开支决策要接受公开审核，政府组织会要求供应商提供大量的文件，供应商常常对太多的文书工作、官僚主义、管制、决策延迟以及采购的人事变动有所抱怨。幸运的是，美国联邦政府一直在推行改革，以简化采购程序并使招标更有吸引力、更有效率。

中国政府采购规模处在快速增长阶段，2001—2005 年增长近 4.5 倍，2005 年达到近 3 000 亿元。中国政府采购分为中央政府采购和地方政府采购两部分。地方政府所占比例在逐渐升高（2005 年占 86 %）。政府采购规模最大的地区位于中国东部沿海地区。采购标的包括货物、工程和服务。中国政府采购包括集中采购、部门集中采购和分散采购，其中，集中采购是中国政府的主要采购模式。公开招标是中国政府采购的主导采购方式，其他招标方式有邀请招标、竞争型谈判、询价和单一来源方式。[6]

采购类型

企业购买者在进行一项采购的过程中会面临许多决策。决策的数量取决于购买的情形：待解决问题的复杂程度，购买要求的新奇程度，所涉及的人数以及所要求的时间。帕特里克·罗宾森（Patrick Robinson）和其他人区分了三种类型的购买情形：直接再采购、更新再采购和新任务采购。[7]

- **直接再采购**。直接再采购是指采购部门根据惯例再订购产品（如办公用品、大宗化工品）的购买情形。购买者从“批准名单”中选择供应商。这些供应商努力维持产品和服务的质量。它们经常提议采用自动化再订购系统，以帮助采购代理节省时间。名单外的供应商会试图提供新产品或制造对现有供应商的不满意感。名单外的供应商先尽力争取得到小额订单，然后随着时间的推移扩大其采购份额。
- **更新再采购**。更新再采购是指购买者希望修改产品规格、价格、交货要求或其他条件的情形。更新再采购通常会扩大双方决策参与者的人数。名单内的供应商会感到不安，它们不得不尽力保住客户；名单外的供应商则看到了一些生意机会。
- **新任务采购**。新任务是指一名采购者首次购买某一产品或服务（例如办公大楼、新式安全系统）的情形。成本或风险越大，决策参与人数就越多，信息收集也越多，从而完成决策的时间就越长。[8]

新任务购买要经过几个阶段：知晓、兴趣、评价、试用和采用。[9]在每个阶段，沟通工具的有效性是不同的。大众媒体在最初的知晓阶段最重要，销售人员在兴趣阶段的影响最大，技术来源在评价阶段最重要。

企业购买者在直接再采购情形中所作的决策最少，在新任务情形中所作的决策最多。在新任务采购中，购买者必须决定产品规格、价格限度、交货条件与时间、服务条件、支付条件、订购数量、可接受的供应商以及经过精心挑选的供应商。不同的参与者会影响每一项决策，制定这些决策的顺序也会改变。因此，新任务情境是企业营销者最好的机会和最大的挑战。由于这个原因，营销者应当尽力接近尽可能多的关键的采购影响者，并提供有益的信息和协助。

由于新任务情境涉及复杂的推销问题，许多公司采用由最佳销售人员组成的传教式推销团队。品牌承诺和制造商的品牌识别度在建立信任和顾客考虑改变意愿时将会是重要的。[10]

系统采购和销售

许多企业购买者更喜欢从一个销售商处采购解决问题的整体解决方案。这种做法被称作系统购买，它起源于政府对重要武器和通信系统的采购。政府招标主要的承包商，由其打包或组装这一系统；然后，获胜的承包商进行分包，并用从其他承包商处购得的零部件组装系统。这样，该主要承包商就提供了一种"交钥匙解决方案"，使得购买者只需"转动一把钥匙"就能完成工作。

销售商日益认识到，购买者喜欢以这种方法进行采购，并且许多人已经接受了把系统销售作为一种营销工具。系统销售有不同的形式。例如，现在许多汽车零部件制造商都销售整套系统，如座椅系统、刹车系统或车门系统。系统销售的另一种形式是系统承包，在这种形式中，单个的供应来源向购买者提供所要求的全部 MRO 供应［维护（maintenance）、修理（repair）、操作（operating）的供应］。这样能降低购买者的成本，因为库存由销售商保持，选择供应商所花费的时间也减少了，并且在合同期内，购买者可以享受价格保障。销售者则受益于因为需求稳定和文书工作减少所带来的经营成本的降低。

在投标建设大型的工业项目时，如投标水坝、钢铁厂和管道建设，系统销售是一种关键的工业营销战略。项目工程公司为赢得这些合同，必须在价格、质量、可靠性和其他品质方面进行竞争。

企业购买过程中的参与者

谁在从事购买企业组织所需的价值数千亿美元的货物和服务？采购代理在直接再购买和修正再购买的情形中是具有影响力的，而其他部门的人员在新任务的情形中更具影响力。工程人员在产品部件选择上有着最重要的影响，采购代理则在供应商的选择中占统治地位。[11]

采购中心

韦伯斯特和温德把采购组织的决策单位称为采购中心。采购中心由"所有参与购买决策过程的个人和团体组成，他们分担共同的目标以及由决策所引发的风险"。[12]采购中心的组织成员在购买决策过程中扮演着七种角色中的某几种。[13]

1. **发起者**：请求购买物品的人，包括使用者或其他人。

2. **使用者**：使用产品或服务的人；使用者常常率先提出购买建议，并协助确定对产品的要求。

3. **影响者**：影响购买决策的人，包括技术人员。他们经常协助确定产品规格，并为评价可选方案提供信息。

4. **决定者**：决定产品要求和供应商的人。

5. **批准者**：有权批准决定者和购买者所提行动方案的人。

6. **购买者**：正式有权选择供应商并安排购买条件的人，包括高级别的经理。购买者可以帮助制定产品规格，但他们的主要角色是选择卖主和进行谈判。

7. **看守者**：有权力阻拦销售人员和信息接近采购中心成员的人；采购代理、接待人员和电话接线员就是一些例子。

同一个角色可能由多个人担任（例如，可能有多名使用者或影响者），同一个人也可能担任多个角色。[14]例如，一位采购经理经常同时担任购买者、影响者和看守者几个角色：他可以决定哪些销售代理能给组织中的其他人打电话，哪个企业能够真正得到这笔业务，尽管其他人（决定者）可能选择能够满足公司需要的两个或更多的潜在供应商。典型的购买中心至少有5～6个成员，通常为12个成员，包括政府官员、技术顾问以及营销渠道成员等组织外部的人员。一项研究发现，与2001年相比，2005年平均多出3.5个人参与购买决策的制定。[15]

□ 采购中心的影响

采购中心通常包括几名有不同利益、权力、地位、情感和说服力的参与者。每位参与者可能给不同的决策标准赋予不同的优先权。例如，工程人员可能最关注最大化产品效能；生产人员可能最关注使用的便利性和供应的可靠性；财务人员可能最在意购买的经济效益；采购人员可能最关心运营和置换成本，等等。

企业购买者在制定决策时还会受很多因素的影响。每位购买者都带有个人的动机、认知和偏好，这些因素受购买者的年龄、收入、教育、职位、个性、对待风险的态度以及文化的影响。采购人员确实表现出了不同的购买风格。一些采购人员在选择供应商之前，倾向于对互相竞争的方案进行严格的分析；另一些人则是老油条中的高手，挑动各个竞争对手互相压价。

韦伯斯特提醒到：购买决定最终是由个人而不是组织作出的。[16]个人受其自身的需要和感觉驱动，试图最大化组织中得到的报酬（工资、升职、认可度和成就感）。私人需求"激励"个人的行为，而组织需求"规范"购买决策过程及其结果。人们要解决的是两个问题：组织的经济和战略问题以及他们自己的获取个人成就和报酬的问题。从这方面来说，产业购买决定既是理性的，也是感性的，因为它们要同时服务于组织和个人的需求。[17]

通用汽车　安德森（B. I. Andersson），通用汽车公司的全球采购副总裁，每年执掌通用汽车公司高达20亿美元的采购订单。他是一名前瑞典陆军军官。他个人操纵仅次于美国军方的价值850亿美元关于车轮、车轴、座椅、螺栓和其他零件的采购订单，这一额度只有美国军方能超越。然而，他并没有将精力太多地放在压榨供应商身上，例如让通用的汽车可以共享更多的部件（通用的座位框架有26个版本，而丰田只有2种）。可是，安德森也没有被供应商的无效率所拖拉。如果它们不能满足他的标准，他不惜抛弃它们，尽管这可能意味着这些公司要破产。例如，2006年，他决定弃用3 200家供应商。也许这也是通用在年度的供应商满意问卷中排名最末的原因！[18]

采购中心的目标

为了确保努力的方向正确，企业营销者必须确定：谁是主要的决策参与者？他们对哪些决策具有影响力？他们影响决策的程度如何？他们使用哪些评价标准？尽管关于个性和人际关系因素的信息可能很有用，营销者在决策过程中仍不大可能确切地知道发生的是哪种集团动力。小型的销售商将精力集中在接触关键的购买影响者上。较大的销售商采用多层次深度推销，以接触尽可能多的采购中心参与者。这些公司的销售人员实质上同他们的主要客户"生活"在一起。公司必须依赖沟通来接触隐藏在后面的购买影响力，并保持向现有的顾客进行销售。[19]

在定义目标细分市场时，通常可以将企业客户划分为四大类，它们各自的营销暗示是不同的（见表6—2）。

表6—2 企业客户的类型

客户细分	特征	销售方法
价格驱动	价格决定一切	交易型销售
解决方案驱动	希望获得低价，但也在意较低的成本或更可靠的供应/服务	咨询型销售
黄金标准	希望获得质量、援助、可靠的交货等方面的最佳绩效	品质型销售
战略价值	希望与供应商建立相对长期的单一供应关系	事业型销售

企业购买过程的各阶段

企业购买要经过八个购买阶段，正如罗宾森及其同事在如表6—3所示的购买方格框架中所确定的。[20]在更新再采购和直接再采购的情形下，这些步骤中有一些被缩短或绕过。例如，在直接再采购的情形中，购买者通常会有一个他所偏好的供应商，或者有一个经过排序的供应商列表，这样一来，查找供应商和征求方案的阶段就会被跳过。在以下的部分，将对一个典型的新任务采购情形中的八个步骤逐一进行考察。

表6—3 购买方格框架：与主要购买情形（采购类型）相关的工业购买过程中的主要步骤

购买阶段	采购类型		
	新任务	更新再采购	直接再采购
1. 问题识别	是	可能	否
2. 总需求说明	是	可能	否
3. 确定产品规格	是	是	是
4. 寻找供应商	是	可能	否
5. 征求供应计划书	是	可能	否
6. 供应商选择	是	可能	否
7. 常规订购的规定	是	可能	否
8. 绩效评估	是	是	是

资料来源：改编自 Patrick J. Johnson，Charles W. Faris，and Yoram Wind，*Industrial Buying and Creative Marketing*（Boston：Allyn&Bacon，1967）：14。

□ 问题识别

当公司中有人认识到某个问题或某种需求可以通过获得某一产品或服务得到满足时，便开始了采购过程。问题识别可以由内在或外在的刺激因素引起。就内在因素而言，问题识别通常在下列情况下出现：公司决定开发一种新产品因而需要新设备和各种材料；一台机器损坏因而需要新的零部件；已采购的材料变得不能令人满意；一位采购经理意识到有一个能获得更加价廉物美的东西的机会。从外在因素来看，当购买者从展销会上获得新的想法，看到某则广告，或者某位能提供更加价廉物美产品的销售代表与其联系，问题识别就会出现。营销者可以通过直接邮寄、电话营销、有效的互联网传播以及对预期顾客的拜访来激发问题识别。

营销在中国　利乐在中国

总部位于瑞典的跨国公司利乐（Tetra Pak）是包装领域的世界领先公司，也是家族企业。它作为B2B市场中的供应商，成功占有全球无菌纸包装市场75%左右的市场份额。2005年度利乐的净销售收入约为81亿欧元。1985年，利乐正式进入中国，在香港设立利乐中国有限公司；1993年，在上海及北京设立代表处；2002年，利乐占有中国无菌纸包装市场90%左右的市场，已经成为中国最大的软包装供应商。随着中国软饮料和奶品市场的迅猛而又快速的成长，利乐在中国市场赢得了一大批该行业的重要客户，并伴随客户成长获得巨大的业绩增长。例如，中国目前最大的奶品供应商伊利2003年的销售总成本中有40%是包装，每售出价格为2.3元的一包牛奶要支付包装费0.5元。

利乐公司在中国是如何成功开拓和发展B2B市场的呢？

利乐（中国）的总部设在上海。利乐在中国至今拥有3家合资企业，9个办事处。除上海，利乐在北京、香港、厦门、哈尔滨、西安、成都、昆山、佛山等其他8个城市设有办事处负责市场和销售，建立起了遍布全国各地的分销网络。在昆山有独资经营的工厂，在北京和佛山还有2家合资工厂，在上海浦东有加工设备系统中心。利乐始终奉行的经营理念是“与客户共同成长”，作为产业链条中上游的供应商，只有下游发展了，自己才能获得更大的发展。利乐在中国不断完善伙伴关系管理（PRM），它的B2B解决方案的核心是顾客价值驱动。这些主要体现在利乐的关键客户管理系统（KAM）之中。以下简要阐述利乐的KAM实施。

实施细节1：设备投资新方案

利乐伙伴关系给顾客提供结构性利益。比如利乐公司的设备都是成套销售的，若投资一套利乐枕式液态奶生产线，需一次性投入数百万元。这对许多成长中的中国乳品小企业而言，既想引进又有沉重的资金压力，同时淘汰原有设备的沉没成本也很高。因而，利乐先期在中国的发展并不顺畅。经过调查，利乐发现了客户的需求障碍所在和利乐原先销售模式在中国的不适应缺陷，于是，利乐提出了设备投资新方案：客户只要拿出20%的款项，就可以安装“利乐枕”成套设备投产。而以后4年中，客户只要每年订购一定量的包装材料，就可以免交其余80%的设备款。这样客户就可以用这剩余的80%的资金去开拓市场，或投资其他项目。利乐公司这一带有融资、授信性质的投资方案一出台，客户就迫不及待地积极与利乐签订购买设备

合同，从而使利乐迅速扩大了市场份额，成了中国几乎所有牛奶生产商的投资首选，并且成功地把竞争对手排挤在门外。

为进一步为顾客着想和排除障碍，利乐还提出了“折价回收老设备”的方案，以消减客户转换设备的后顾之忧。利乐的这一政策，对中国另一重要奶品供应商蒙牛当年的成长起了重要的推进作用，蒙牛因而成为利乐（中国）的关键大客户之一。

实施细节2：市场行业信息分享

中国许多企业的市场信息不够灵通。利乐利用在全球各分支机构设立的信息查询系统，通过系统网络与客户实现商业信息共享。利乐还专门编撰《利乐之友》将市场信息、行业动态及相关统计数据免费发给客户，以至于很多客户没有感觉利乐是一家设备销售商和包装材料供应商，而是一家为客户提供投资咨询、专业营销的管理咨询公司。

实施细节3：人力资源培训

专业人才缺乏和专业水平不够是许多中国客户存在的问题，也影响了合作的效果。利乐很舍得花钱为客户提供人力资源方面的指导和培训，利乐为客户安排最基本的培训和各种高层次的培训。利乐主动免费或承担一定的费用为客户推荐咨询与培训公司，安排客户合作方的人员参观相关企业等，甚至帮助客户在全球物色CEO等高级管理人才。

利乐有一个全球未来领导者的培训项目，每年从利乐全球中挑选6～8名佼佼者重点培养。利乐（中国）每年都会推荐三四人参加评选，其中有一至二人入选。如今，中国员工在这个全球性的项目中占有20%的席位。

实施细节4：全方位的增值服务

利乐针对中国乳制品企业软环境差的现实，不仅在包装产品和设备提供上，还在市场调研、包装设计、渠道推广、财务等各个方面帮助客户成长。利乐（中国）总裁李赫逊（Hudson Lee）认为，加强增值服务是利乐一个重要的竞争优势。为实行这一理念，利乐在营销上与下游厂商结成战略合作伙伴关系，利乐作为“系统供应商”角色，与客户在市场开拓与产品营销方面展开深入的分析和研究，并共同制定出双方共赢的解决方案。

实施细节5：执行到位的大客户团队和大客户经理

利乐组建专门的团队从组织执行上落实大客户管理。团队提供客户可能需要的全方位的专业支持和服务，包括质量控制、营销、技术、加工、研发、金融、财务、管理等几乎所有的方面。利乐的大客户经理更是与客户“黏”在一起，解决各种问题。利乐的大客户经理，以每一个业务为单元，整合、调度和协调利乐相关人员与相应资源，按照规范的作业流程与方式，让其与客户每一个相对应的部门或个人直接接触，相互学习，相互交流，发现问题，解决问题，从而保证产品供给和服务的准确性和及时性。利乐公司的各部门、各专业的专家们一直频繁往返于利乐公司和大客户之间，共同深入生产和市场一线，共同发现问题，寻找解决问题的方法，还一同接受培训，开联谊会、庆功会等。双方的接触由“点”到“面”，既保证了服务的深度，更使合作关系由个人转为团队，彼此关系更加牢固和紧密。

实施细节6：共同培育终端消费市场

中国产奶地分散、运输不便并且鲜奶制品容易腐坏，利乐结合中国市场特点，推出了无菌包装利乐枕，解决了牛奶包装的安全性、方便性、保质期问题，并以经济实惠的价格为中国市场接受，使遥远地区消费者难以接触和获得优质奶品的难题得以解决，同时也扩大了市场规模。

利乐观察到中国的学生数量巨大，学生是奶品的重要而稳定的细分市场，与客户一起重点开拓“利乐学生奶项目”，并获得了学生奶品市场。

实施细节7：利乐的要素品牌策略和社会责任营销

利乐公司以要素品牌策略推动B2B的品牌建立。利乐公司于2005年正式推出"利乐，保护好品质"新标识，叠加在客户品牌和包装上，使利乐品牌在终端消费者面前展露，并与客户品牌共同拉动市场。利乐还以社会责任营销提升其品牌形象和品牌价值。利乐公司长期以来关心和支持各类环保公益事业，尤其重视青少年的环保意识培养和环保知识教育；全力推广环保回收；还赞助中国扶贫基金会的"母婴平安120行动"项目。

利乐获取顾客忠诚的"三个门槛"秘方是：用技术的"高门槛"阻击竞争对手；以合作的"低门槛"吸引客户合作；用全方位服务的"无门槛"建立客户依赖。

[讨论题]

1. 试分析利乐在中国B2B市场上有效的市场策略（与另一些不太成功的跨国公司相对比）。

2. 为了在中国开拓客户，利乐在客户关系策略方面作了哪些本土化调整？

资料来源：GG：《利乐连接乳品产业链》，载《中国经营报》，2006-12-04；李小乐：《利乐包装新标识上市》，载《乳品与人类》，2005 (1)；齐丽：《利乐与中国食品工业一同成长》，载《食品工业科技》，2004 (8)；何宝荣：《追击利乐》，载《21世纪经济报道》，2006-04-23；齐林梅：《伊利实现利乐产品100亿包 利乐才是最大赢家》，载《中国食品报》，2005-04-15；www.tetrapak.com/。

□ 总需求说明和产品规格

接下来，采购者就应当确定所需物品的总体特征和需要的数量。对于标准的物品，这一过程所涉及的范围不会太大。对于复杂的物品，采购者将与其他人员（工程师、用户等）共同决定所需的特征，这些特征可能包括可靠性、耐用性、价格或者其他属性。在这一步，企业营销者可以通过说明其产品能如何满足这些需求来协助采购者。例如，惠普致力于成为客户的"可信赖的顾问"，针对其面临的特有问题提出解决方案。惠普发现，有些客户希望找到一个合作伙伴，而另一些则只想得到有用的产品。惠普在销售网络计算机系统等复杂产品时就会充当顾问的角色。据该公司估计，可信赖的顾问这一方法帮助其在高端计算机企业市场上获得了60%的增长。[21]

现在，采购组织制定物品的技术规格。通常，公司将采用产品价值分析方法，这是一种降低成本的方法，通过价值分析，对各部件加以研究，以确定能否对它进行重新设计或者标准化，或者采用更便宜的生产方法。产品价值分析小组将对某一特定产品的高成本部件进行检查，找出那些比产品本身寿命还要长的超标准设计的产品部件。书写严谨的产品规范将使采购者能够拒绝太过昂贵或不符合所确定标准的货品。供应商也可将产品价值分析作为一种工具，用来对自身进行定位以赢得客户。

□ 寻找供应商

采购者现在设法找出最适宜的供应商，它们查找交易指南，进行计算机搜索，打电话请求其他公司推荐，浏览贸易广告，参加贸易展览会以及上网。[22]向网络采购的迈进对供应商有长远的影响，将会改变未来的购买格局。[23]通过网络购买的公司使用几种类型的电子市场：目录网站、垂直市场、"纯"拍卖

网站、现货（或交换）市场、专用交换机、易货市场、团购。网站有两种聚焦类型：垂直网络聚焦于行业（塑料、钢铁、化工、造纸）；职能网络则聚焦于特定的职能（物流、媒体购买、广告、能源管理）。

供应商的任务是争取能在主要的在线目录或服务网站上被列出，与购买者进行沟通，并在市场上树立良好的声誉。缺乏能力和没有良好声誉的供应商将遭到拒绝，合格的供应商将接受购买代理的考察，这些购买代理将审核供应商的设施并会见其职员。在对每个公司进行评估后，购买者会建立一个简短的合格供应商列表。

□ 征求供应计划书

在这一步，购买者邀请合格的供应商提交方案。对于复杂或昂贵的物品，购买者会要求每家合格的供应商提供一份详细的书面方案。在对方案进行评估后，购买者将邀请少数几家供应商进行最后的演示。企业营销者必须精于对方案进行调研、撰写和演示。它们的书面方案必须是用顾客的语言描述价值和利益的营销文件，而非单纯的技术文件。它们的口头演示应该能鼓舞信心，它们应该使自己公司的能力和资源处于强有力的地位，以便在竞争中胜出。

供应商必须合格或是在有些情况下取得某种资格，才会被邀请提交方案。试看一下施乐公司为供应商所设置的障碍。只有符合国际质量标准的供应商才有资格接受鉴定。这些供应商必须完成施乐公司跨国供应商质量调查，接受基于马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖（Malcolm Baldrige National Quality Award）标准的严格训练和评估。全球符合这些要求的公司只有 176 家。[24]

□ 供应商选择

在选择一家供应商之前，购买中心将规定所希望的供应商品质（如产品可靠性和服务可靠性），并指明它们的相对重要程度。然后，它将根据这些品质对每一供应商进行评分，以找出最有吸引力的一家。企业营销者需要更好地了解企业购买者是如何得出评价结论的。[25]安德森、贾因和琴特甘特（Anderson, Jain and Chintagunta）就企业营销者用来评估客户价值的主要方法进行研究，发现了八种不同的客户价值评估方法。公司倾向于使用较为简单的方法，尽管较为复杂的方法能够得出有关客户重视的价值的更准确结论。

根据不同的购买情形，对不同属性的重要性和选择会有所不同。[26]交货的可靠性、价格以及供应商的信誉对于常规订购产品来说都很重要。对于复印机等程序问题产品来说，最重要的三种属性是技术服务、供应商灵活性和产品可靠性。对于会在组织内引起竞争的政治问题产品（如计算机系统的选择）来说，最重要的属性是价格、供应商信誉、产品可靠性、服务可靠性和供应商灵活性。研究显示服务支持、人员接触同供应商提供顾客市场反应时间的知识和能力在获得关键的供应商地位上是有用的分界线。[27]

作为供应商选择过程的一部分，采购中心必须决定采用多少供应商。过去，许多公司偏好大量的供应商，以确保充足的供应，并得到价格上的让步。名单外的供应商竭力通过提供特别低的价格来取得入场券。然而，

越来越多的公司正在减少供应商的数量，福特、摩托罗拉和联合信号（AlliedSignal）等公司已经把供应商的数量分别减掉了20%～80%不等。留下来的供应商负责管理更大的部件系统，负责实现持续的质量和绩效改进，并负责每年按一定的百分比降低价格。甚至还出现了只采用一个供应商的单一采购趋势。

□ 常规订购的说明

选择供应商之后，采购人员就最后的订单进行谈判，列明技术规格、所需的数量、交货时间等。对于保养、维修和操作项目，采购人员正转向一揽子合同，而不采用定期订单。一揽子合同建立了一种长期的关系，在这种关系下，供应商承诺在特定的时间内按照议定的价格多次向购买者提供所需的物品。因为存货由卖方保存，所以一揽子合同有时被称作"无存货采购计划"。当需要存货时，采购者的计算机就会自动把订单发送给销售商。一揽子合同导致了更多地从单一供应商购买更多物品的单一货源采购和订货活动。该系统进一步锁定了供应商和采购者的关系，使外部的供应商难以涉足其间，除非采购者对现有供应商的价格、质量或服务不满意。

害怕原材料短缺的公司常常购买和储存大量的库存，并与供应商签订长期的供货合同，以保证原材料有稳定的供应。实际上，杜邦、福特以及其他一些大公司把长期供应计划工作视为其采购经理的主要职责。例如，通用汽车公司向少数几家愿意在其工厂附近设厂，并生产高质量部件的供应商购买产品。另外，营销者正在建立外部网，以便主要的顾客进入并传送电子采购订单。顾客直接在计算机中填写订单，这些订单则被自动传输给供应商。有些公司甚至通过称为销售商管理的库存系统将下订单的职责交给供应商。这些供应商掌握顾客的库存水平并负责通过不间断补货项目自动将缺货补足。

创新营销 通用电气

通用电气公司最近重组为六个主要部门，涉及家用电器、飞机发动机、安全系统、喷气发动机和金融服务等广阔领域。公司的规模如此之大（2005年的收入达1 500亿美元），假设这六个业务单位独立排名，每一个都会进入《财富》500强之列。如果通用电气是一个国家，它的规模将排在全球前50名，在芬兰、以色列和爱尔兰之前。

1878年由托马斯·爱迪生（Thomas Edison）创立的爱迪生电灯公司（Edison Electric Light Company）是通用电气的前身，因此通用电气在灯泡、电器领域是先行者。它也为多种多样的行业提供电力服务，比如交通、公共工程、制造和通信等。20世纪50—60年代，它的宣传口号是"有电，生活更美好"，成为著名的B2B营销的先锋。随着公司产品线的丰富，它推出了新的宣传活动，包括"为人民而进步"，"我们为生活创造美好的事物"等。

2003年，通用电气面临一项新的挑战：如何在全世界用统一的信息推广它的多样化的品牌。它最大的新宣传活动名为"梦想启动未来"，强调其重新关注创新和新科技。这项获奖的宣传活动推广了一些部门单位，比如通用电气的飞机发动机部、医疗系统部、塑料制品部，重点宣传通用电气产品的宽广度。通用电气花费1.5亿美

元在公司广告上，这是相当大的一笔费用，但是通过聚焦在核心的通用电气品牌而变得有效率。目标是为了在让这些部门被了解的同时，也能将所有的部门统一在通用电气的品牌之下。“像我们这样有11个不同的业务部门的大公司，能将公司整合起来真的非常重要，”前任首席营销官贝思·康斯托克（Beth Comstock）说，“整合对在公司内外的品牌传播是重要的。”

新的整合传播活动获得了成果。“研究显示通用电气现在已经与一些特点联系起来，比如高科技、时代前端、创新、现代和有创意。”通用电气的全球广告和品牌总经理朱迪·胡（Judy Hu）说。而且令人鼓舞的是，被调查的人员也认为通用电气还是具有一些传统的特点，如值得信赖和可靠。

2005年，公司将此次宣传进一步扩展为“绿色创想”，强调公司对开发环保的“绿色”科技的贡献。2006年，它又利用“想象力”的口号，推出了“重新想象保健”的活动，重点是通用电气用于发现、防止和治疗疾病的卫生保健产品。

尽管是宣传活动将通用电气的所有业务单位统一起来，通用电气的成功却在于它具有理解企业市场和企业购买过程，并为企业顾客考虑的能力。想一想它为飞机发动机的定价方法。通用电气很清楚飞机发动机的购买是上百万美元的业务（每个大的发动机要2 100万美元）。而且，购买了发动机并不是就完结了，顾客（航空公司）还要支付持续的保养成本来达到美国联邦航空管理局（FAA）的规定，并保持发动机的耐用可靠。所以，1999年，通用电气率先推出了一种新式的定价方法。它的理念称作“按时论价”，让顾客有机会选择为其使用的发动机支付一个固定的费用。通用电气则负责所有的保养，并保证发动机的可靠性。当对乘坐航班的需求不确定的情况下，通用电气让它的顾客可以少承担购买的成本。

这种对B2B的营销的理解力让通用电气在《金融时报》（*Financial Times*）“全球最受尊敬的公司”的评选中连续六年名列前茅。通用电气对企业市场的理解、它的经营方式以及品牌营销让通用电气的品牌资产不断增长。事实上，2007年，Interbrand/BusinessWeek认为它的品牌资产价值为5 160亿美元，在全球百名品牌中名列第四位。首席营销管康斯托克说：“通用电气的品牌是将我们联系在一起的纽带，也让我们比分离开来更好。”

资料来源：Geoffrey Colvin，“What Makes GE Great?” *Fortune*，March 6，2006，90 - 104；Thomas A. Stewart，“Growth as a Process，” *Harvard Business Review* (June 2006)：60 - 70；Kathryn Kranhold，“The Immelt Era，Five Years Old，Transforms GE，” *Wall Street Journal*，September 11，2006；Daniel Fisher，“GE Turns Green，” *Forbes*，August 15，2005，80 - 85；John A. Byrne，“Jeff Immelt，” *Fast Company* (July 2005)：60-65.；The 100 top Brands，*BusinessWeek*，August 6，2007.

□ 绩效评估

在购买过程的最后阶段，购买者定期审核选定的供应商的绩效。有三种办法被普遍使用。购买者可以接触最终用户，请求它们作出评价；或者购买者可以采用加权打分的方法，用几个标准对供应商进行评分；或者购买者对绩效差的供应商的成本进行汇总，得出经过调整的包括价格在内的采购成本。绩效评估可以引导采购者继续、调整或终止与供应商的关系。为了能得到以后的订单，供应商必须采用与购买者和最终用户相同的标准，小心监控自己的绩效。

公司关系

为了提高效果和效率，公司供应商和顾客正采用不同的方法来管理它们的关系。[28]更密切的关系部分是由供应链管理、早期的供应商参与以及购买同盟驱动的。[29]与公司培养适当的关系对任何一种全方位营销的项目都非常重要。通用电气是B2B营销的大师。[30]

建立牢固的公司关系取决于购买者对供应商可信程度的认知。公司信任度是指消费者在多大程度上相信一个公司能够设计并提供满足其需求和欲望的产品或服务。公司可信度涉及公司在市场上建立的名声，它是公司关系的牢固基础。公司很难与另一家公司建立牢固的联系，除非它被认为具有极高的可信度，而公司可信度是基于以下三个因素[31]：

- **公司专业程度**。人们认为公司能够生产并销售产品或提供服务的能力有多强。
- **公司可信赖度**。人们认为公司做到诚实、可靠和对顾客需求保持敏感的动力有多大。
- **公司可爱度**。人们认为公司的可爱、吸引力、威望、充满活力等的程度。

□ 克服价格压力

越来越多的公司正在寻求提高利益并降低成本的方法，从而足以克服任何低价的忧虑。一个好的例子是中国华为公司（Huawei）。

在最终决策之前，买方可以同中意的供应商就价格和条款进行协商。尽管买方正向战略采购、合伙化和参与跨职能的团队等方向发展，但它们还是会花大量的时间讲价。价格仍然是选择供应商的一个关键因素。[32]营销者可以有几种方法应对买方对低价的要求。它们也许可以说明适用其产品的“总产权成本”，也就是“生命周期成本”低于竞争者的产品。它们也可以说明买方得到的服务的价值，尤其是同竞争者提供的服务相比的优越之处。价格导向的买家的数目依赖于顾客对不同服务规格的偏好和顾客的组织的特点。[33]

风险—收益共享能降低顾客对降低价格的要求。例如，假设Medline公司，一家医院供应商，同Highland Park医院签订了一项协议。为了使该医院的购买份额增加10倍，它承诺在前18个月内让医院节省350 000美元。如果Medline不能实现承诺，它将补偿差额。如果Medline能大大超出承诺，它可以分享多余的节省资金。为了让这一安排实现，供应商必需帮助顾客建立历史数据库，为测量利益和成本达成协议，并制定一个解决争议的机制。

出售解决方案也可以减少价格压力，而且有不同的方式。下面是三个例子[34]：

- **增加顾客收入的方案**。Hendrix Voeders公司让它的销售顾问帮助农民提高家畜重量，比竞争者达到的家畜重量增加高出5%～10%。

● **减少顾客风险的方案**。ICI Explosives 公司为采石场用更安全的方式运输炸药。

● **降低顾客成本的方案**。固安捷公司（W. W. Grainger）的员工在大型的顾客工程中工作，以降低材料管理的费用。

一些公司愿意为价格导向的顾客制定更低的价格，但是制定了严格的条件：(1) 限制可以购买的数量；(2) 无退款；(3) 无换货；(4) 无服务。[35]例如，通用电气在它的飞机发动机上安装了诊断性探测器，现在按飞行时间获得补偿。

□ 风险与机会主义

布维克和约翰（Buvik and John）注意到在建立顾客—供应商关系时，防护和适应之间存在一种张力。[36]顾客与供应商间的垂直协调可能有助于建立更牢固的关系，但也可能增加顾客和供应商的特定投资的风险。特定投资是指专门针对某个公司或者价值链上的某个伙伴的支出（如专门针对某个公司的培训、设备和运营）。[37]特定投资有助于企业增加利润并实现自己的定位。[38]然而特定投资也会给顾客和供应商带来相当高的风险。经济学中的交易理论坚持认为，这些投资因为在某种程度上属于沉没成本，它们被锁定在企业的某种关系中了。企业可能需要交换敏感的成本和处理信息。购买者由于受到转换成本的制约，在面对索高价的行径时可能处于被动境地；而供应商则由于所投入的资产和/或技术知识，在未来合同的商谈中可能处于更加不利的地位。[39]

如果购买者无法较为容易地监控供应商的工作情况，供应商可能不会提供购买者所期望的价值。机会主义可被视为“对某个隐含的或明示的合同的某种程度的欺骗或供给不足”。[40]这可能涉及纯粹的利己主义和对契约协议有意的错误解释。在研制1996年版福特 Taurus 汽车时，福特公司将整个过程外包给利尔公司（Lear）这一家供应商。利尔公司出于多种考虑，接下了这份明知自己无法完成的合约。根据福特公司的说法，利尔公司未能按期交货，也没能实现设定的重量和价格目标，其最终零件甚至无法使用。[41]机会主义的一个较为被动的形式可能包括拒绝或者不愿意针对变化的环境作出改变。

机会主义之所以引人关注，是因为公司必须将原本能够分配到生产率更高的目的上的资源投入对机会主义的监控。合同可能不足以对交易进行管理，如果：供应商机会主义变得难以监测；公司将可另做他用的资产进行特定投资；意外事故更难预测。当供应商的资产特定化程度很高，对供应商行为的监控比较困难，或者供应商的信誉较差时，联合经营（与简单的合同关系相比）更可行。[42]信誉较好的供应商为了保护这一珍贵的资产，会试图避免机会主义。企业（组织间）营销和消费者营销一样，面对许多相同的挑战。特别是，了解它们的客户和客户的价值具有至高无上的重要性。[43]基于商业市场研究所（Institute for the Study of Business Markets，ISBM）对2005—2007年趋势的研究，表6—4总结了B2B营销的主要挑战。

表6—4　B2B营销的主要挑战（2005—2007年）

1. 增强对客户需求、细分市场和顾客价值驱动因素的理解。
2. 因为中国和印度重塑市场而产生的全球竞争。
3. 掌握分析工具并改进定量技巧。
4. 再次把创新作为增长的发动机。
5. 创造新的组织模式和联系。
6. 提高决策的营销投资回报率（ROMI）。
7. 证实并记录传递的顾客价值以及对应的价格。

资料来源：*Marketplace*，Winter 2006，Institute for the Study of Business Markets.

小　结

1. 企业市场（B2B）包括所有购买物品和服务的组织，这些物品和服务用来生产其他的物品和服务，所生产的物品和服务被出售、出租或提供给其他方。机构市场包括学校、医院和为受其照顾的人提供物品和服务的其他机构。政府组织也是物品和服务的大型采购者。组织性购买是一个决策过程，通过这一过程，正规组织提出对所购产品和服务的需求，然后在可供选择的品牌和供应商中进行确认、评估和选择。

2. 与消费者市场相比，企业市场的购买者通常数量较少，规模较大，在地域上更加集中，存在较密切的顾客—供应商关系。企业市场的需求来源于消费者市场的需求，并随业务周期而波动。购买情境的三种类型是直接再采购、更新再采购和新任务采购。然而，企业产品和服务的许多需求是非常有价格弹性的。企业营销者需要了解专业购买者和影响者的作用、多通销售电话的必要性以及直接购买、互购和租赁的重要性。

3. 采购中心是一个采购组织的决策单位，它由发起者、使用者、影响者、决定者、批准者、购买者和看守者组成。要想影响购买中心，营销者必须了解环境、组织、人际和个人等因素。

4. 购买过程包括被称为购买阶段的八个步骤：（1）问题识别；（2）总需求说明；（3）确定产品规格；（4）寻找供应商；（5）征求供应计划书；（6）供应商选择；（7）常规订购的说明；（8）绩效评估。

5. 营销者必须与顾客建立牢固的关系，维护组织的可信性，并向组织购买者传递它们所期望的价值。但是有些顾客可能更喜欢交易型关系。

案　例

沃尔玛如何在中国采购

2008年，世界连锁零售业巨头沃尔玛的全球运营收益为3 788亿美元，居全球第一。其宗旨是给顾客提供“天天平价”的商品，为此，沃尔玛尽最大可能争取以最低的价格进货。“直接进货＋全球采购”是降低进货价格的两大法宝。沃尔玛直接从制造商采购大批量货物，避开批发商。由于采购量巨大，它能把厂商的出货价格杀到最低。全球采购确保沃尔玛的商品始终来自世界上“低价，再低价”的工厂。沃尔玛分布在全球的6 600多家超市的货物由总公司统一采购，每年的采购金额达2 000亿美元。

在沃尔玛，全球采购是指某个国家的沃尔玛店铺通过全球采购网络从其他国家的供应商进口商品，而从该国供应商进货

则由该国沃尔玛公司的采购部门负责采购。例如，沃尔玛在中国的店铺从中国供应商进货，属沃尔玛中国公司的采购工作，这是本地采购；沃尔玛在其他国家的店铺从中国供应商采购货品，就要通过全球采购网络进行，这是全球采购。

沃尔玛全球采购始于2002年2月1日，此前，沃尔玛并没有自己从海外直接采购商品，所有海外商品都由代理商代为采购。鉴于中国分公司是全球采购量第一的国别分公司，中国采购在沃尔玛的全球战略中具有重要地位，2002年沃尔玛在中国深圳设立沃尔玛全球采购中心（Walmart Global Procurement，WMGP)，负责全球采购网络。WMGP承担了联结海外沃尔玛商店的买手和本土外供应商之间的桥梁作用。WMGP前身是香港的一家外贸代理商。2001年底沃尔玛将其收购并搬迁到了深圳，2002年4月正式运作。WMGP已在东莞、福州和上海建立起三大分中心，沃尔玛中国公司在深圳和大连另有两个国内采购中心，已经基本覆盖了中国制造业最发达的珠江三角洲和长江三角洲地区，初步组建起比较完善的供应商网络。

沃尔玛在中国的采购量逐年大幅增加。1998年，沃尔玛在中国直接和间接采购商品的总额约为20亿美元，到2005年就达到了220亿美元（见表6—5)。按采购量计算，中国采购的商品总量超过WMGP全部采购量的70％。2004年，沃尔玛从中国的进口占美国从中国进口商品总额的10％以上。有媒体把沃尔玛定位为中国的第八大贸易伙伴，排在意大利和俄罗斯的前面。2006年，美国对中国的贸易逆差达到1 142.6亿美元，而沃尔玛在华采购就超过220亿美元，占中美贸易逆差的将近1/5。

表6—5 沃尔玛在中国的采购量增长

年份	1998	2001	2002	2003	2004	2005
采购额（亿美元）	20	103	120	150	180	220

资料来源：1998—2004年数据源自《经济导刊》，2006（10)；2005年数据源自《沃尔玛底气何来》，新华报业网，2006-04-20。

沃尔玛选择中国为全球采购的中心，是基于中国生产能力巨大，成本价格优势明显。中国是全球唯一可生产所有门类商品的国家，商品物美价廉，品种齐全，供给稳定，可以从源头上控制竞争对手。同时，随着中国经济和消费能力的提高，中国本身日益成为重要的购买市场和利润来源地。

沃尔玛的集中采购策略

直接从厂家进货，这是沃尔玛最主要的采购方式。沃尔玛的集中采购模式是指沃尔玛设立专门的采购机构和专职的采购人员，统一负责沃尔玛的商品采购工作。沃尔玛所属的各门店只负责商品的销售和内部仓库的管理工作，对于商品采购，各门店只有建议权，没有决定权，只可以根据自己的实际情况向公司总部提出采购建议。

集中采购制度的优点主要在以下方面：大批量进货，所以在采购中具有很强的压价能力；有利于规范沃尔玛的采购行为，暗箱操作没有市场；减少物流配送的次数，从而有效地控制了沃尔玛采购的总成本。沃尔玛的采购流程见表6—6。

沃尔玛的供应商伙伴策略

沃尔玛能获得最优惠的进货价格，也取决于其与供应商的伙伴关系。沃尔玛的供应商关系策略包括：

1. **从代销转为买断**。沃尔玛的绝大部分商品均以买断方式采购，虽然这样做要承担商品可能积压的风险，却可以降低进货价，也赢得了供应商的信赖。

2. **有利供应商的货款结清**。沃尔玛决不拖延对供应商付款，货款按时优先结清。



表6—6 沃尔玛的采购流程

步骤	实施要点
第一步：收集产品信息	● 采购小组采集各地供应商提供的新产品及报价 ● 采购小组与沃尔玛全球主要店的买手们沟通，确定大致的采购数量和价格 ● 采购小组与厂家谈判细节和价格 ● 沃尔玛采购商品的“4 yes”认可：提高质量、改善价格、增加价值、丰富种类
第二步：选择供应商	● 供应商提供“供应商基本状况表”，存入沃尔玛全球采购中心数据库 ● 成为沃尔玛供应商的八大条件（见说明） ● 面向全球供应商公开竞价采购
第三步：采购合同谈判	● 全面压价 ● 从各个方面给予供应商帮助和优惠
第四步：管理供应商	● 零售链接系统——为供应商提供实时的终端商品销售信息，实现供应商的自我管理；为沃尔玛跟踪积累供应商行为的数据 ● 供应商评估体系 ● 挑选关键供应商，进入更宽松、简单的采购程序

说明：成为沃尔玛供应商的八大条件：

1. 所提供的商品必须质量优良，符合中国政府及地方政府的各项标准和要求。
2. 所提供的商品价格必须是市场最低价。
3. 必须提供全部的公司及商品资料。
4. 首次洽谈或新品必须带样品。
5. 有销售记录的增值税发票复印件。
6. 能够满足大批量订单的需求。在接到沃尔玛订单后，如有供应短缺的问题，应立即通知。连续三次不能满足沃尔玛订单将取消与该供应商的合作关系。
7. 供应商应提供以下折扣：A. 年度佣金：商品销售总额的1.5%；B. 仓库佣金：商品销售总额的1.5%～3%；C. 新店赞助费：新店开张时首单商品免费赞助；D. 新品进场费：新品进场首单免费。

供应商不得向采购人员提供任何形式的馈赠，如有发现，将严肃处理。

例如，美国第三大零售商凯马特对供应商平均45天结一次款，而沃尔玛平均每29天就结款，这大大激发了供应商与沃尔玛建立关系的积极性。

3. **采购过程透明公正**。整个采购过程是透明、公正的，免除了供应商的种种额外负担。沃尔玛严禁采购人员在采购中向对方索要回扣，不准采购人员接受供应商任何形式的免费餐或礼物；沃尔玛不要求供应商交进场费和保证金，也不要求供应商提供广告支持；一旦达成交易，供应商只需把货品送到沃尔玛的配送中心，再由沃尔玛的配送中心分送到各商店。这样供应商可节省部分运费。

4. **终端支持关键供应商**。包括两个方面：其一，供应商可以通过沃尔玛零售链接系统实时查询自己的产品在每个商店、每个时段（最细可以查到日销售）、每个款式的销售情况，甚至可以了解其他供应商产品的相关信息。其二，沃尔玛为关键供应商安排更优的店内购物环境，提供供应商自己布置的展示区，从而可吸引更多顾客，卖出更多的商品。

沃尔玛中国采购的本土化

信息共享在全球采购中显得非常重要，由于中国的信息技术还不够发达，沃尔玛采用了适应中国情况的逐步完善的信息化战略，从而有效地降低了风险，使得其WMGP能实现运作，并且一步步地平稳改善全球采购活动。初期，全球采购中心沿用了原有贸易代理商的信息系统。这个系统主要功能就是链接和跟踪采购中心和沃

尔玛商店买手之间的订单信息。考虑到当时中国供应商信息化水平低、供货范围小的现状，WMGP并没有急于开发先进的电子商务平台和整套的供应链软件系统，而是首先将美国沃尔玛集团的强大电子邮箱系统和零售链接平台移植到中心，实现了供应商和采购中心的信息沟通，供应商与零售终端的销售数据共享。零售链接是一个功能强大的综合信息系统，为全球采购活动和供应商提供信息共享和极大便利，如供应商能详细地了解到自己的产品在国际沃尔玛商店的销售情况。WMGP先将内部进行的验厂结果整合在零售链接中，使得采购员能方便地查询各个工厂的验厂结果；再将供应商的报价单整合在零售链上，实现了供应商报价电子化，采购员批复电子化的目标，并确立了在将来实现供应商和采购员、采购员和买手之间所有信息传输自动化的战略目标。

在全球采购中，与供应商发展成伙伴关系在中国并不容易做到。许多中国出口厂商习惯按订单生产，拿到订单前不会事先做生产准备，往往是拿了订单之后才去准备原料。而下订单后才采购原料，原料价格的可能上涨对供应商和国际买家来说都不利。所以最好的做法就是和供应商有长期的伙伴关系。沃尔玛正在努力教育中国供应商转变观念，希望它们能够像美国的供应商那样，在沃尔玛的计算机系统上当看到货要卖完的时候主动提出补货的要求，管理自己卖给沃尔玛的货品。沃尔玛还鼓励中小企业直接在沃尔玛总部附近设立供货点争取为其直接供货。

[讨论题]

1. 沃尔玛在中国是如何发展和控制上游供应商关系的?

2. 结合沃尔玛个案和利乐在中国的个案，试分析B2B市场上公司的核心竞争力和成功的关键。

资料来源：Stephen Chen：《沃尔玛的采购秘密》，载《世界经理人》，2004-08-30；Emek Basker，Pham Hoang Van，"Putting a Smiley Face on the Dragon：Wal-Mart as Catalyst to U.S.－China Trade，" Working Papers No 506，from Department of Economics，University of Missouri，2006；肖盛金、朱岩：《沃尔玛全球采购中的信息管理》，载《中国物流与采购》，2005（6），24～26页；中民：《"中国第八大贸易伙伴"沃尔玛中国疯狂采购》，载《中国产经新闻报》，2004-11-26；周应：《到沃尔玛总部去》，载《IT经理世界》，2007-06，下半月刊，28～31页；沃尔玛中国官方网站，www.wal-martchina.com；《沃尔玛在中国疯狂采购　被视为中国第8大贸易伙伴》，载《南方日报》，2004-11-18；国别数据网，http：//countryreport.mofcom.gov.cn；沃尔玛2008年年报。

【注释】

[1] 该问题的详细回顾，see James C. Anderson and James A. Narus，*Business Market Management：Understanding，Creating and Delivering Value*，2nd edition，(Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，2004). 感谢西北大学（Northwestern University）的 Jim Anderson 和威斯康星大学（University of Wisconsin）的 Jan Heide 对本章的评论。

[2] James C. Anderson，"From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets，" in *Rethinking Marketing：New Marketing Tools*，H. Håkansson，D. Harrison，and A. Waluszewski，eds. London：John Wiley & Sons，Ltd，2004，137-159. James C. Anderson，James A. Narus，and Wouter van Rossum，"Customer Value Proposition in Business Markets，" *Harvard Business Review*，March 2006，2-10.

[3] Kate Maddox，"BMA Conference Showcases Innovation，" *B to B*，June 12，2006，3.

[4] Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind，*Organizational Buying Behavior*（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，1972）；2. 学术文献回顾，see Håkan Håkansson and Ivan Snehota，"Marketing in Business Markets，" in *Handbook of Marketing*，eds.，Bart Weitz and Robin Wensley，Sage Publications，London，2002，513-526。

[5] Robert Hiebeler，Thomas B. Kelly，and Charles Ketteman，Best Practices：Building Your Business with Cus-

tomer-Focused Solutions (New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998): 124-126.

[6] 中国政府采购网，www.ccgp.gov.cn。

[7] Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).

[8] see Daniel H. McQuiston, "Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior," *Journal of Marketing* (April 1989): 66-79; Peter Doyle, Arch G. Woodside, and Paul Mitchell, "Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations," *Industrial Marketing Management*, February 1979, 7-11.

[9] Urban B. Ozanne and Gilbert A. Churchill, Jr., "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process," *Journal of Marketing Research* (August 1971): 322-328.

[10] 更多地了解B2B公司的品牌化，see Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin-Heidelberg: Springer, 2006)。

[11] Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith, and Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach," *Journal of Marketing* (Fall 1984): 75-83; Jeffrey E. Lewin and Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research," *Journal of Business Research*, 58 (October 2005): 1381-1390; R. Venkatesh and Ajay K. Kohli, "Influence Strategies in Buying Centers," *Journal of Marketing*, 59 (October 1995): 71-82.

[12] Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior*, 6.

[13] Ibid, 78-80.

[14] James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, 2nd edition, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004); Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing* 36 (April 1972): 12-19. Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior.*

[15] Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy Into B-to-B," *Marketing News*, February 15, 2006, 12-13.

[16] Frederick E. Webster Jr. and Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets," *Journal of Brand Management* 11 (May 2004): 388-402.

[17] Scott Ward and Frederick E. Webster Jr., "Organizational Buying Behavior" in *Handbook of Consumer Behavior*, edited by Tom Robertson and Hal Kassarjian (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), ch. 12, 419-458.

[18] David Welch, "Renault-Nissan: Say Hello To Bo," *BusinessWeek*, July 31, 2006, 56.

[19] Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior*, 6.

[20] Robinson, Faris, and Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*.

[21] Rick Mullin, "Taking Customer Relations to the Next Level," *The Journal of Business Strategy* (January-February 1997): 22-26.

[22] Rajdeep Grewal, James M. Comer, and Raj Mehta, "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets," *Journal of Marketing* 65 (July 2001): 17-33.

[23] Olga Kharif, "B2B, Take 2," *BusinessWeek*, November 25, 2003; George S. Day, Adam J. Fein, and Gregg Ruppersberger, "Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges," *California Management Review* 45, no. 2 (Winter 2003): 131-151; Julia Angwin, "Top Online Chemical Exchange Is Unlikely Success Story," *Wall Street Journal*, January 8, 2004, A15; Knowledge@Wharton, "Open Sesame? Or Could the Doors Slam Shut for Alibaba.com?" July 27, 2005.

[24] See "Xerox Multinational Supplier Quality Survey," *Purchasing*, January 12, 1995, 112.

[25] Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial, "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing* 66 (October 2002): 102-117.

[26] Donald R. Lehmann and John O'Shaughnessy, "Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products," *Journal of Marketing* (April 1974): 36-42.

[27] Wolfgang Ulaga and Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing*, 70 (January 2006): 119-136.

[28] 基础材料，see Barbara Bund Jackson, *Winning & Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations* (Lexington, MA: D. C. Heath and Company, 1985); and F. Robert Dwyer, Paul Schurr and Sejo Oh, "Developing Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April 1987): 11-28, as well as Lloyd M. Rinehart, James A. Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page, Jr.; and Thomas Atkin, "An Assessment of Buyer-Seller Relationships," *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 2004, 25-62。

[29] Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000): 52-64.

[30] Daniel Fisher, "GE Turns Green," *Forbes*, August 15, 2005, 80-85; John A. Byrne, "Jeff Immelt," *Fast Company*, July 2005, 60-65; Geoffrey Colvin, "What Makes GE Great?" *Fortune*, March 6, 2006, 90-104; Thomas A. Stewart, "Growth as a Process,' *Harvard Business Review*, June 2006, 60-70; Kathryn Kranhold, "The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE," *Wall Street Journal*, September 11, 2006.

[31] See Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "The Commitment—Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58, no. 3 (1994): 20-38; Christine Moorman, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing* 57 (January 1993): 81-101; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998): 356-378; Bob Violino, "Building B2B Trust," *Computerworld*, June 17, 2002, 32.

[32] Tim Minahan, "OEM Buying Survey—Part 2: Buyers Get New Roles But Keep Old Tasks," *Purchasing*, July 16, 1998, 208-209. 对于互联网如何影响供应商选择，see Kevin Ferguson, "Purchasing in Packs," *BusinessWeek*, November 1, 1999, EB, 32-38。

[33] Ruth N. Bolton and Matthew B. Myers, "Price-Based Global Market Segmentation for Services," *Journal of Marketing*, 67 (July 2003): 108-128.

[34] Kumar, *Marketing As Strategy*.

[35] Nirmalya Kumar, *Marketing As Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

[36] Arnt Buvik and Georg e John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000): 52-64.

[37] Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003): 210-224.

[38] Mrinal Ghosh and George John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue, 1999): 131-145.

[39] Buvik and John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?"

[40] Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing* 64 (October 2000): 36-51.

[41] Mary Walton, "When Your Partner Fails You," *Fortune*, May 26, 1997, 87-89.

[42] Mark B. Houston and Shane A. Johnson, "Buyer—Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000): 1-15.

[43] Bob Donath, "Customer Knowledge Takes Priority in Study," *Marketing News*, December 15, 2005, 7.

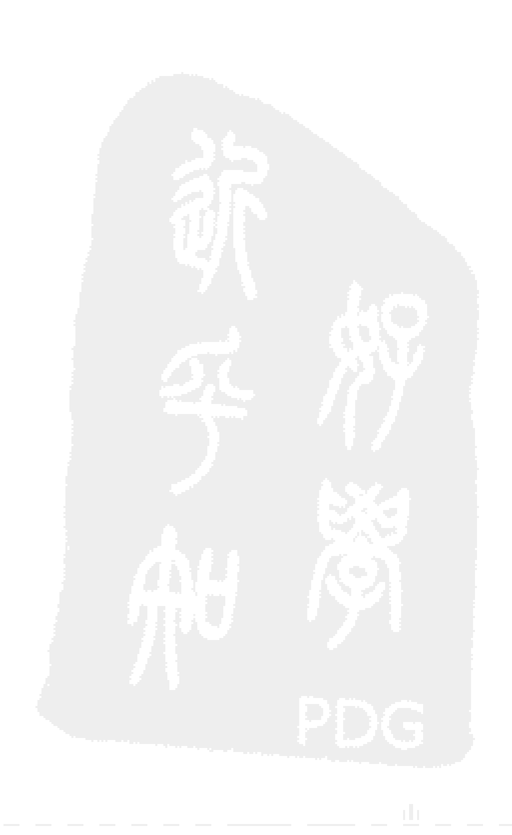
第Ⅲ篇 选择价值

Choosing Value

▷▷▷ 识别市场细分和目标市场

▷▷▷ 设立定位和应对竞争

▷▷▷ 创建品牌资产



你的公司不应归属于那些二流的市场。

—— 菲利普·科特勒

第7章 识别市场细分和目标市场

Identifying Market Segments and Targets

▷▷▷ 市场细分的层次

▷▷▷ 细分消费者市场和企业市场

▷▷▷ 市场目标化

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 公司如何确定一个市场的各细分市场？
2. 公司使用哪些标准来选择最有吸引力的目标市场？

营销讨论

1. 你认为营销者用哪一种细分方案能更有效地对你进行销售？

观点选择：年龄细分 vs. 行为细分。

2. 以中国消费者为例，讨论追逐高端和低端这两个共存的倾向，然后回答：如何紧跟这两种不同的消费者趋势？

观点选择：采用高价 vs. 采用低价。

康师傅

“康师傅”品牌所有者的前身是中国台湾的一家小公司，20世纪90年代初选择中国大陆为其发展的主要市场，从而飞跃成为一家国际级公司。康师傅控股有限公司于1996年在香港上市。至2006年12月31日，公司市值为54.5亿美元。“康师傅”是中国消费者家喻户晓的品牌之一。据AC尼尔森公司2007年9月的报告显示，康师傅控股有限公司在方便面、包装茶饮品及矿物质水销售额方面的中国市场占有率分别为46.0%，51.0%及18.6%，均处于第一领导地位。“康师傅”的崛起被业界视作一个传奇，但“康师傅”的成功绝不是一个偶然，其中，对目标市场的选择是其关键因素之一。1992年，当这家生产食用油的台湾公司进入大陆时，市场决策首要的问题是“做什么”。在调研的基础上，它决定生产方便面，当时在人口众多的中国，吃的基本需求很大而又存在种种的不便利。它首先选择华北地区为目标市场，这是一个以面食为主、拥有约3亿人口的市场。在迅速取得成功后，它将方便面市场延伸扩大至其他区域，并以不同的区域口味习惯推出地方口味产品，如华东区的江南美食系列、西南地区的麻辣系列、东北地区的炖系列。又以“福满多”品牌占据广大农村和平价市场，从而在中国方便面市场稳居份额第一的领导地位。在方便面领域成功之后，它又选择食品中的茶饮料、水饮料和糕点为新的市场开拓目标，并一一获得成功。在食品制造业颇具实力之后，它又将发展的目标投向物流和终端，在主业快速发展的同时，强化物流与销售系统，力图打造成全球最大的中式方便食品及饮品集团。[1]

公司不能在大型、广阔或多样的市场中与所有顾客建立联系，但是它们可以将这些市场划分成有着独特的需求和需要的消费者群或细分。那么，公司需要确认哪些市场细分是它能有效服务的。这一决策要求对消费者行为的敏锐理解和仔细的战略思考。经理们需要理解是什么让每个细分市场具有独特性。为了更有效地开展竞争，许多公司积极推行目标营销。它们不是分散营销努力，而是把营销努力集中在它们具有最大可能使其满意的购买者身上。目标营销要求营销者采取三个主要步骤：(1) 确定并描绘需要被提供相对独立的产品或者营销组合的购买者群体（市场细分）；(2) 选择一个或多个准备进入的市场（选定目标市场）；(3) 在市场上建立和传播产品与众不同的关键利益（市场定位）。本章着重讲述前两个步骤，第8章将讨论市场定位战略。

营销视野 追捧长尾理论

《连线》杂志（*Wired*）主编、《长尾理论》（The Long Tail）一书作者克里斯·安德森（Chris Anderson）认为，以技术为基础，亚马逊、iTunes 和 Netflix 等典型的互联网电子商务的出现，已经导致消费者购买行为的转变。

在多数市场中，产品销售额的分布符合一条曲线，这条曲线沿着横轴，快速地下降，这条曲线的重心倾向一边，即“头部”，表明少量产品带来主要的销售额。但曲线一直在零点之上沿横轴方向延伸而形成“长尾”，代表大部分产品只带来很小的销售额。传统上，大众市场都关注代表头部的“畅销商品”，而忽略构成尾部的低销售量的市场补缺产品。安德森认为，当消费者广泛接受网络作为购买媒介，长尾部分就明显具有比以前更多的价值。安德森说，事实上，互联网已经使消费者的需求从曲线头部的少数大热门（主流产品和市场）转向曲线尾部的大量补缺产品，这些产品包括音乐、图书、服饰和电影。

安德森在他的博客中，对这一理论解释如下：“长尾理论的方程很简单：（1）分销的成本越低，就能够越经济地提供更多的货，而不需要预测需求；（2）供货越多，就越有可能满足通过传统分销无法触及的少数偏好者的潜在需求；（3）足够多的特定小群体的需求积累起来，就会发现一个新的大市场。”

安德森发现网上购物的两个方面导致了这种转变。第一，库存和产品种类的增长允许消费者有更多的选择，假定只提供10种畅销产品，那消费者就被迫在这10种产品中进行选择。但是，如果选择范围扩大到1 000种，那么选择前10种畅销产品的机会就会少一些。第二，由于丰富的网上信息资源，商家基于用户偏好提供过滤的产品信息，以及网络用户口口相传的传播方式，消费者寻找相关新产品的搜索成本就降低了。

安德森认为长尾效应在传媒业中特别显著。传媒业一直以来由畅销产品拉动，但是可以从网上购物的上述两个方面（消费者更多的选择，搜索成本降低）中明显受益。他指出，许多补缺传媒产品的成功，如图书《触及巅峰》（*Touching the Void*），乐队“化学浪漫”（My Chemical Romance）和纪录片《抓住弗雷德曼一家》（Capturing the Friedmans），都受益于网上购物的更多选择和信息组织这两个方面的因素。

长尾理论也受到了麻省理工学院研究员埃里克·布伦乔尔森和尤·杰夫瑞·胡（Erik Brynjolfsson and Yu Jeffrey Hu），以及卡耐基-梅隆大学的迈克尔·D·史密斯（Michael D. Smith）的支持。他们开展了两项研究，检验在线和传统的线下图书销售和服装零售的尾部效应。这项图书销售研究的结论指出，2000年由网上书店提供而增多的产品多样性使消费者福利平均增加了731美元而达到10.3亿美元。*而在网上服装零售中，研究发现消费者同时使用网上购物和中等规模的零售商的目录邮购，比只通过目录邮购，其购买产品的分布更加平均。

处于畅销产品的白热化竞争中的同类公司，正开始想方设法推动处于长尾部分的补缺产品的成功。例如，2006年环球音乐集团（Universal Music Group）发行了3 000个无光盘的欧洲唱片供网上下载——仅仅是网上的电子格式，由此引发了250 000次歌曲的下载。在这个令人振奋的开头炮之后，环球计划最终发行100 000多个无光盘唱片。环球甚至在记者招待会上表示：“总的来说，这些结果给克里斯·安德森

*消费者福利是指消费产品和服务而获得的个人利益。理论上，个人福利由个人的满意度评估、给定的价格和收入等来衡量，所以消费者福利涉及个人偏好问题。由于网上书店提供的图书种类更多，同此使消费者的偏好（买者的支付意愿）更高，加上网上图书的价格（买者实际支付额）更低，所以消费者福利增加了。——译者注

的长尾理论增添了分量。”

然而，像环球一类的公司可能很快就会面对新的非传统竞争。安德森预计由于个体用户制作免费内容的扩散，YouTube公司提供的多样性产品，代表这些产品的长尾的末端将会是一个“物物交换的经济”。

也有些人反驳长尾理论，认为特别在娱乐业，畅销产品集中的曲线“头部”，不仅对于内容的制造商，而且对于消费者来说也是最有价值的。《经济学家》的一篇文章指出，“多数畅销产品很受欢迎是因为它们具有高品质”。《纽约时报》的一篇评论说，构成长尾的大部分产品和服务是源于“长尾集合器”的小规模的集合，如亚马逊、eBay、iTunes和Netflix等网站。这个评论对安德森认为的旧的商业模式已发生改变的假设提出了挑战。

资料来源：Chris Anderson, *The Long Tail* (New York: Hyperion, 2006); “Reading the Tail, interview with Chris Anderson,” *Wired*, July 8, 2006, 30; “Wag the Dog: What the Long Tail Will Do,” *The Economist*, July 8, 2006, 77; Erik Brynjolfsson, Yu “Jeffrey” Hu, and Michael D. Smith, “From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail,” *MIT Sloan Management Review* (Summer 2006), 67; John Cassidy, “Going Long,” *New Yorker*, July 10, 2006; www.longtail.com.

市场细分的层次

采用大众营销的销售商面向所有的购买者大规模地生产、分销和促销一种产品。当初，亨利·福特只提供黑色的T型福特汽车，就是这一战略的典范；可口可乐公司在它只销售一种6.5盎司的瓶装可口可乐时，也采用了大众营销。

支持大众营销的论点是，大众营销创造最大的潜在市场，这使得成本最低，从而带来较低的价格或较高的利润。然而，批评家指出市场日益分化，这使得大众营销更加困难。媒体和分销渠道的增多使得越来越难以接触到所有人。甚至有观察者声称，大众营销正在消亡。毫不奇怪，许多公司正转向四个层次上的微观营销：细分营销、补缺营销、本地化营销和顾客定制。

□ 细分营销

一个细分市场包含一组具有相似需求的顾客，例如，寻求低成本运输方式的购车者或者追求奢侈的驾车体验的购车者。但是，一个细分不是一个部分。“年轻、中等收入的购车者”是一个部分，而不是一个细分，因为这些购买者对汽车的需求是不同的。营销者不创造细分市场，它们的任务是识别细分市场并决定针对哪个细分市场展开营销攻势。

由于细分市场中成员的需求虽然相似但并不完全一样，安德森和纳鲁斯(Narus)极力主张营销者向细分市场中的各成员提供灵活的市场供应品，而不是提供单一的标准化供应品。[2]灵活的市场供应品包括细分市场中的所有成员所重视的产品和服务基本要素，再加上细分市场中的某些成员所重视的可选要素（可增加收费）。例如，美国航空公司为所有经济舱乘客提供免费软饮料，但对酒精饮料收取额外的费用。



□ 补缺营销

补缺市场是更小范围的消费者群体，它寻求与众不同的利益组合。营销者通常通过把细分市场再细分来确认补缺市场。例如，汽车保险公司 Progressive 针对发生过交通事故的驾驶员销售“非标准”保险，通过收取高额保费获取利润。一个有吸引力的补缺市场具有如下特征：顾客会有一些独特的需求；他们愿为那些能最好地满足他们需求的公司付出额外的费用；补缺市场不太可能吸引其他竞争对手；补缺者通过专业化取得一定的经济效益；补缺市场有一定的规模、利润和增长潜力。

尽管细分市场相当大，可吸引若干个竞争对手，补缺市场却相当小，可能只吸引一两个竞争对手。尽管如此，像 IBM 这样的大型公司可能并且确实把它们的小部分市场丢给了补缺者。达格卡和莱厄夫（Dalgic and Leeuw）称这种局面是“游击队员对抗大猩猩”。[3]因此，贺曼（Hallmark）和其他一些大公司转回到补缺营销。补缺市场营销者可能非常了解顾客的需求，因此顾客愿意为此支付溢价。美国 Tom's of Maine 公司销售纯天然个人洗护用品，其牙膏的价格有时高于同类产品价格 30%。它凭借的就是独特的环保产品以及慈善捐赠项目，这些吸引了对大公司丧失信心的消费者。[4]随着营销效果不断提高，原本看起来很小的补缺市场可能变得更具盈利潜力。[5]

互联网营销的低成本使得许多小型创业公司服务于补缺市场。互联网补缺营销成功的秘诀是：选择一种顾客平时很难找到而且不需要去看和触摸的产品。[6]参见“营销视野：追捧长尾理论”。

□ 本地化营销

目标营销正导致专为本地顾客群体（贸易地区、街区甚至个性化商店）的需求和需要量身定做营销方案的出现。像星巴克、好市多（Costco）、Trader Joe's 和 REI 这样的零售商，它们的成功在于强调本地化营销的主动性，不过其他类型的公司也开始行动起来了。[7]例如，花旗银行（Citibank）根据各街区的人口统计情况对每个分支机构的银行服务进行调整；卡夫公司（Kraft）帮助大型超级连锁店确定奶酪的分类和货架的摆放位置，从而使奶酪在不同类型的商店以及不同种族的社区的销售情况达到最优。

本地化营销反映了一种日益向草根营销（grassroots marketing）发展的趋势，即致力于尽可能地接近单个消费者并与其建立私人关系。耐克公司（Nike）最初的成功很大程度上要归功于其能够通过资助当地校队以及专家诊所等草根营销方式与目标消费者建立联系。草根营销的主要组成部分是体验营销，即把将要推广的产品或服务与独特而有趣的体验联系在一起。一位营销评论员是这样描述体验营销的：“其理念不在于销售，而是要证明某个品牌可以如何丰富消费者的生活。”[8]赞同本地化营销的公司认为做全国性广告是一种浪费，因为这不能满足本地化的需求。反对者争辩说，本地化营销由于削弱了规模经济而增加了制造成本和营销成本。当公司试图满足各种不同的本地要求时，物流问题就会被扩大，而且如果产品和信息在不同地区不一样，品牌的整体形象将会被削弱。

□ 顾客定制

市场细分的最后一个层次是“个人细分市场”、“定制营销”或“一对一营销”。[9]如今的消费者在决定购买哪些产品和如何购买方面具有更多的个性化方式。他们上网搜索；查找关于各项产品和服务的信息与评价；与供应商、使用者和产品评论人联系；在很多情况下，甚至自己动手设计想要的产品。现在越来越多的网上商城提供选择板（Choiceboard），这是一个互动在线系统，允许顾客通过在一系列属性、配件、价格和送货方式菜单中作出选择来设计自己想要的产品和服务。顾客的选择将发送到供应商的制造系统，推动采购、装配和送货等流程。[10]

温德和朗格斯瓦米（Wind and Rangaswamy）将选择板视为推动“定制”公司的力量。定制将受到运营驱动的大规模定制与以某种方式促使顾客设计自我选择的产品和服务的定制营销结合在一起。公司不再需要关于顾客的前期信息，也不再需要拥有自己的制造业。公司提供一个平台和各种工具，将其“租赁”给顾客，由其设计他们自己的产品。如果一个公司能够在一对一的基础上针对各个顾客的要求为其定制产品、服务和信息，则该公司就是定制的。[11]

定制化当然不适合于每家公司。[12]这种程度的细分化对于汽车等复杂产品来说可能很难实施，并且可能使得产品的成本超过顾客愿意支付的水平。此外，有些顾客直到看到实际的产品才知道自己想要的是什么，然而公司一旦开始生产该产品，他们将无法取消订单。尽管存在上述困难，一些公司仍然成功地实现了定制。

□ 市场细分的模式

细分市场可以通过很多方法来确定。最常用的一种方法是辨认偏好细分市场。假如向冰激凌购买者询问他们对甜度和奶油含量这两种产品属性的重视程度如何，会出现三种不同的模式：

● **同质偏好**。图7—1（a）显示了一个所有消费者有大致相同偏好的市场，因此不存在自然的细分市场。

● **扩散偏好**。在另一个极端，消费者的偏好可能在整个范围内四处散布，见图7—1（b），这表明消费者的偏好存在很大差异。

● **集群偏好**。市场可能出现有独特偏好的密集群，称为自然的细分市场，见图7—1（c）。

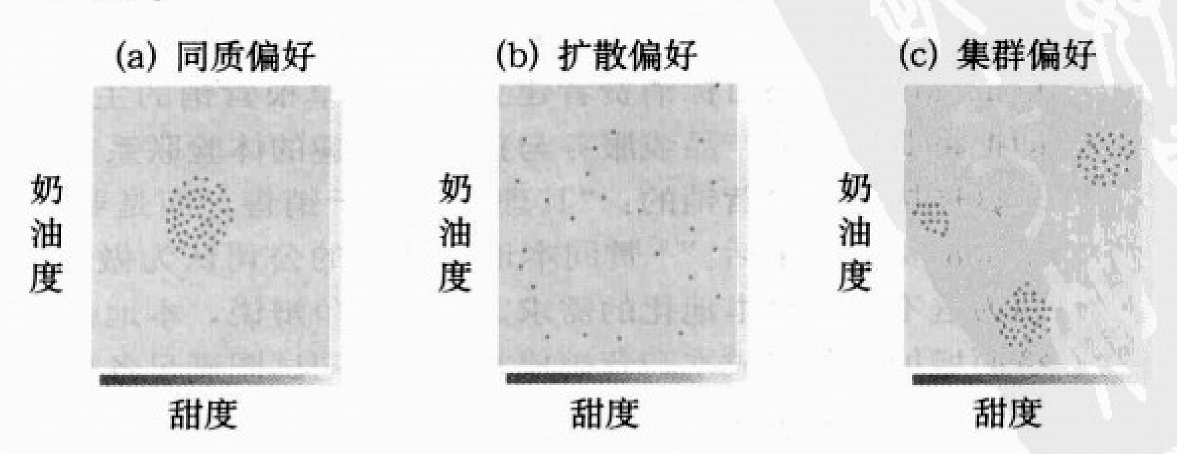


图7—1 基本市场偏好模式

营销在中国 中国移动的目标市场和细分市场

中国移动集团公司2006年将中国移动的定位从“移动通信专家”调整为“移动信息专家”，这一年集团公司营业额达2 954亿元，用户总数超过3亿，市场占有率高达67.5%，其经营领域从专注于移动通信业务转向与信息服务相关的多元化领域发展，以“移动信息化”为新主题推动新市场的开发。同时，其目标市场也从B2C延伸到B2B，即中国移动2006年开始拓展新的细分市场——集团客户（公司、政府、行业客户等），至2006年年底，集团客户总数达到139万户，纳入集团客户管理的个人用户数占用户总数的比例达到26.4%。中国移动针对该细分市场实行大客户管理，提供集团客户移动信息化项目的整体解决方案。

此前，中国移动选择和逐步发展了以下三个主要的消费者细分市场：(A) 高端和商务人群：以“全球通”品牌突出服务为驱动力；(B) 年轻时尚的一族：以“动感地带”品牌突出时尚体验为驱动力；(C) 低端人群和农村市场：以“神州行”品牌突出低价格为驱动力。

中国移动针对不同的细分市场建立了不同的业务模式、差异化的营销策略和渠道体系。不同的细分市场亦对中国移动公司有不同的贡献：细分市场C对客户数量和市场份额的贡献最大，如2006年中国移动平均每月净增用户超过443万户，其中近半数来自农村。细分市场A和集团客户对利润的贡献最大。细分市场B对品牌活力和客户体验的贡献最大。

[讨论题]

1. 分析中国移动的定位调整（从“移动通信专家”改为“移动信息专家”）如何改变了其目标市场。

2. 中国移动三个主要的消费者细分市场的划分方案存在什么问题？

资料来源：《中国移动上市公司年报》2007年，2006年，2005年，2004年；卢泰宏：《动感地带 激活自我体验》，引自M.R.所罗门、卢泰宏：《消费者行为学》（第6版中国版），173～177页，北京，电子工业出版社，2006；王雅芃：《中国运营商品牌策略研究》，信息产业部电信研究员通信信息研究所，2004；乔楠、古松：《中国移动品牌成长的故事》，载《通信世界》，2004 (15)；Heather Timmons，“China Cell phone Giant Ready To Bid for Emerging Markets,” *The New York Times*, 25 May 2006，C7 (L)；“Hold the phone; Yes, that's China Mobile among the world's top brands. Here's why.” *Advertising Age*，10 Apr 2006. Vol. 77，Iss. 15：4；中国移动通信官方网站，www.chinamobile.com。

细分消费者市场和企业市场

由于消费者市场和企业市场之间固有的差别，营销者不能用完全相同的变量来细分这两种市场。相反，它们使用一组变量作为消费者市场细分的基础，使用另一组变量作为细分企业市场的基础。

细分消费者市场的基础

用来细分消费者市场的变量有两大组。一些研究人员试图通过寻找描述性特征（地理、人口和心理特征）来区分细分市场。然后观察这些消费者细分市场是否呈现不同的需求或产品反馈。另一些研究人员则试图通过寻找“行为”因素，如针对优点、适应场合或者品牌的反应来区分细分市场。细分市场划分完毕后，研究人员将考察不同的特征是否与每种细分市场的消费者反应相关。

无论采用何种市场细分方法，关键都在于营销规划要能够根据识别消费者差异进行获利性调整。表7—1总结了地理、人口、心理和行为等重要的市场细分变量。

表7—1 消费者市场的主要细分变量

地理变量	详细说明
地区	东部，西部，中部，南部，北部
城市规模	<5 000人，5 000～20 000人，20 000～50 000人，50 000～100 000人，100 000～250 000人，250 000～500 000人，500 000～1 000 000人，1 000 000～4 000 000人，≥4 000 000
人口密度	市区，郊区，乡村
气候	热带、亚热带（南方亚热带，北方亚热带），潮湿、寒冷
人口变量	**详细说明**
年龄	<6岁，6～11岁，12～19岁，20～34岁，35～49岁，50～64岁，≥65岁
家庭规模	1人，2人，3人，4人，5人，≥6人
家庭生命周期	年轻，单身；年轻，已婚，无子女；年轻，已婚，最小子女不到6岁；年轻，已婚，最小子女6岁以上；较年长，已婚，与子女同住；较年长，已婚，子女都超过18岁；较年长，单身；其他
性别	男性，女性
年收入	<10 000美元，10 000～15 000美元，15 000～20 000美元，20 000～30 000美元，30 000～50 000美元，50 000～100 000美元，≥100 000美元
职业	政府和社会行政人员，管理人员，私营企业主，专业技术人员，职员，自己经营的工业家和商人，餐饮业人员，工人，农民和城市失业人员或失业及半失业人员
受教育程度	小学或以下，初中毕业，高中毕业，职业学校毕业，专科毕业，大学毕业，硕士及以上
宗教	佛教，道教，伊斯兰教，天主教，新教
种族	汉、满、回、藏及蒙古族，等等
世代	“传统”的一代，“失落”的一代，“幸运”的一代，“转型”的一代，独生代
国籍	中国、日本、韩国、美国、英国、法国、德国、意大利等
社会等级	下下层，上下层，劳动阶层，中层，中上层，次上层，上上层
心理变量	**详细说明**
生活方式	文化导向型，运动导向型，户外导向型
个性	被动型，交际型，权力型，野心型
行为变量	**详细说明**
场合	普通场合，特殊场合
利益	质量，服务，经济，速度
使用者状况	从未用过，以前用过，有可能使用，第一次使用，经常使用
使用率	偶尔使用，适度使用，频繁使用
忠诚度	没有，适度，强烈，绝对
准备阶段	未知晓，知晓，已了解，有兴趣，想得到，企图购买
对产品的态度	热衷，积极，不关心，否定，敌视



地理细分

地理细分要求把市场划分为不同的地理区域，如国家、州、地区、县、城镇或街道。公司可以在一个或一些地理区域经营，也可以在所有地区经营，但要关注当地的差异。例如，希尔顿酒店（Hilton Hotels）根据地域定制酒店房间和大堂：东北部的酒店更时尚，富有都市风格；西南部的酒店则更具乡村韵味。沃尔玛、西尔斯、罗巴克（Roebuck）等大型零售商允许当地经理根据当地的情况储备产品。[13]

地域营销越来越意味着针对某个邮政区域展开营销。[14]有些方法将地理数据与人口数据结合起来，生成更加丰富的关于消费者和所在区域的描述。Claritas公司发明了一种称为邮政区域市场潜在评级指数（PRIZM）的地域分类归并方法，将50多万美国居住区划分为15大类，66个生活方式细分，名为PRIZM集群。[15]所作的分类考虑到了5大类39个因素，5大类为：（1）教育和富足程度；（2）家庭生命周期；（3）都市化程度；（4）种族；（5）流动性。各集群都有描述性名称，如贵族阶层、优胜者群体、归隐家乡者、拉丁美洲人、暴力一族等。同一个集群中的居住者倾向于拥有相似的生活方式，驾驶相似的汽车，从事相似的工作，并阅读相似的杂志。

人口细分

在人口细分中，根据年龄和其他变量把市场划分成不同的群体。这是一种最普遍的消费者市场细分方法。原因之一是，消费者的欲望、偏好和使用率经常与人口变量相关；另一个原因是人口变量比较容易衡量。即使目标市场是根据非人口因素（如性格类型）描述的，为了预测目标市场的大小和能有效抵达目标市场的媒体，仍需要回过头来考虑人口特征。

下面介绍如何利用人口变量来细分消费者市场：

- **年龄和生命周期阶段**。消费者的欲望和能力随着年龄而变化。佳洁士（Crest）和高露洁（Colgate）等牙膏品牌针对儿童、成年人和老年人提供三条主要的产品线。年龄细分还可以更进一步。帮宝适（Pampers）将其市场划分为产前、新生儿（0～1个月），婴儿（2～5个月），坐婴儿车的宝宝（6～12个月），蹒跚学步的宝宝（13～18个月），探索期的宝宝（19～23个月），以及学龄前宝宝（24个月以上）。然而，年龄和生命周期是需要慎重对待的两个细分变量。[16]

- **生活阶段**。处于生命周期同一阶段的人可能所处的生活阶段并不相同。生活阶段是指人们所关心的重大事项，例如正在离婚、再婚、照料老人，打算与另一个人同居，打算购买新房，等等。这些生活阶段对于营销者来说代表着机遇，它们可以帮助人们解决其面临的问题。例如，彭尼公司（JC Penny）将"搬离父母的住所独立生活的人"确立为自己的两大消费者群体之一。[17]

- **性别**。男性和女性倾向于具有不同的态度和行为方式，这部分是基于基因差别，部分是由于社会角色的差异。例如，研究表明，男性通常在受到邀请后才会碰触一件产品，而女性则很可能无须提示就拿起来。[18]性别细分长期被应用于服装、化妆品和杂志领域，不过如今一些传统上更侧重男性的市场也进行了性别细分。雅芳通过向女性销售美容品已经建立起超过60亿美元的业务。

- **收入**。收入细分在汽车、游艇、服装、化妆品和旅游等行业中是一种

长期采用的做法。然而，收入并不总能预测某种特定产品的最佳买主。参见“营销视野：追逐高端和低端——新的消费者趋势”。

- **社会阶层**。社会阶层会强烈地影响个人在汽车、服装、家具、休闲活动、阅读习惯和零售商等方面的偏好，这就是为什么许多公司为特定的社会阶层设计产品。然而，社会阶层的品味会随时间而变化。20世纪90年代的上层社会是铺张的，但现在，这些富人更偏爱实用的产品，尽管蒂芙尼（Tiffany）和其他一些奢侈品制造商仍然成功地把产品推销给了那些追求生活品质的人。[19]

- **世代**。每一代人都深深受到他们成长中所处时代的影响——该时期的音乐、电影、政治和事件。人口统计学者将这些群体称为群组。

同龄群是出生在同一时期并一起度过生命岁月的个人群体。他们经历的成年的“关键时刻”可以伴随他们一生，影响他们的价值观、偏好和购买行为。史丘伟和梅雷迪思（Schewe and Meredith）基于关键年龄的概念发展出了一种世代细分方案，认为一个人在关键年龄（大约从17～24岁）时所铭记的核心价值在一生中大部分保持不变。他们将美国的成人分成七个不同的世代，每个世代都有自己独特的价值结构、年龄组成和标志。[20]“营销视野：中国消费者世代细分”总结了中国市场的世代的一次变革。

由于群组成员拥有共同的经历、相同的世界观和价值取向，因此有效的营销活动可以采用那些在目标群组的经历中非常显著的标志和形象以增强感染力。表7—2列出了六个群组。

表7—2 美国人的各世代划分

世代	特征
G1世代（1 600万人口）	出生于1901—1924年 由于经历过困难时期和大萧条，其核心价值之一是财务安全。他们是保守的消费者并具公民意识，因此是团队导向和爱国的。
沉默的一代（3 500万人口）	出生于1925—1945年 可信赖的遵纪守法者，他们看重稳定性，如今参与公民事务并拥有大家庭。
婴儿潮世代（7 800万人口）	出生于1946—1964年 欲望极强的一代人，他们受价值和目标驱动，尽管有些放纵和注重享乐。
X世代（5 700万人口）	出生于1965—1977年 愤世嫉俗的媒体通，他们较为独立和个人主义。
Y世代（6 000万人口）	出生于1978—1994年 锋芒外露，看重都市情调，比起X世代，他们的理想主义色彩更浓。
千禧年世代（4 200万人口）	出生于1995—2002年 多元文化的一代，他们将会是技术通，受教育程度高，成长于富足社会，拥有的消费能力非常强。

资料来源：Bonnie Tsui, “Generation Next,” *Advertising Age*, January 15, 2001, 14-16.

心理细分

消费心态学（psychographics）是利用心理学和人口学更好地了解消费者的学问。在心理细分中，购买者根据其生活方式、个性特点或价值观被划分成不同的群体。属于同一人口群体的人可能表现出差异极大的心理特征。

基于心理记录测量的可用于商业的最常用的分类系统之一是 SRI Consulting Business Intelligence 的 VALS™框架。VALS 根据个性特点和关键人口统计指标将美国的成年人划分为八大类。该细分系统是建立在人们对包括 4 个统计问题和 35 个态度问题的问卷的回答基础上的。VALS 系统不断根据每年进行的 8 万多次调查所得到的新数据作出更新（见图 7—2）。[21] VALS 产品包括美国 VALS、日本 VALS™、英国 VALS 和 Geo VALS™，通过邮政编码或街区估计美国 VALS 的比例。

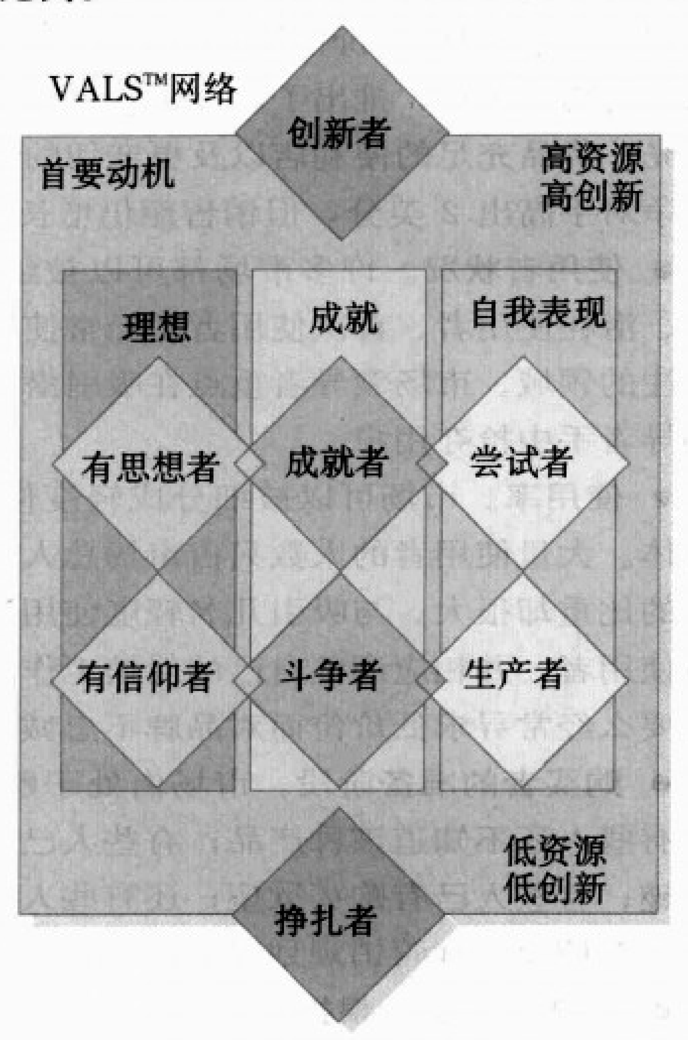


图 7—2 VALS 细分系统：八大类别

资料来源：© 2006 by SRI Consulting Business Intelligence（SRIC-BI），www.sric-bi.com/VALS/. All rights reserved. Printed by Permission.

行为细分

在行为细分中，购买者根据他们对产品的认识、态度、使用情况或反应被划分成不同的群体。决策角色就是这样一个变量。人们在一项决策中扮演五种角色：发起者、影响者、决定者、购买者和使用者。例如，假设妻子要求丈夫在其生日送辆踏车作为生日礼物，从而发起了一项购买。丈夫可能通过很多途径查找信息，包括拥有踏车的朋友，这位朋友就成了考虑何种款式的关键影响者。丈夫将各种选择交给妻子过目后，购买了妻子选中的那一款踏车。这辆踏车最后被全家人使用。不同的人扮演着不同的角色，但在购买过程和最终的消

费者满意度方面都是非常重要的。

许多营销者相信，行为变量——场合、利益、使用者状况、使用率、忠诚度状况、购买者的准备阶段以及态度，是建立细分市场的最佳出发点。

● **场合**。根据购买者需要、购买或使用产品的场合，可以将他们区分开来。例如，空中旅行是由于商务、度假或家庭事务等引发的。营销者也可以将促销活动扩大到特定节日或一年中的其他时间。圣诞节、母亲节和情人节是三个重要的派发礼物的节日，而其他场合引发的礼物派发机会则包括生日、婚礼、周年纪念、乔迁庆祝和婴儿出生。[22]

● **利益**。可以根据购买者所追求的利益对其进行分类。美孚石油公司（Mobil）就是这样做的，它区分了五大利益细分市场：公路勇士（对高端产品和服务感兴趣）；F 世代（快速加油/服务/速食）；真正的贵族（品牌忠诚者）；家庭型（追求便利）；价格敏感者（追求低价）。美孚决定重点面向对于价格不太敏感的细分市场，推出了友好服务措施：更加洁净的环境、洗手间、更明亮的灯光、货品充足的便利店以及更亲切的服务人员。尽管美孚每加仑汽油收费比竞争对手高出 2 美分，但销售额仍增长了 20 % ～25 %。[23]

● **使用者状况**。许多市场都可以被细分为某一产品的未使用者、曾经使用者、潜在使用者、首次使用者和经常使用者。公司在市场中的位置会影响它所专注的领域。市场领导者重点在吸引潜在使用者，而较小的公司则试图从市场领导者手中抢夺用户。

● **使用率**。市场可以被细分成轻度使用者、中度使用者和大量使用者三类群体。大量使用者的人数只占市场总人数的一小部分，但是他们在总消费中所占的比重却很大。与吸引几名轻度使用者相比，营销者通常更喜欢吸引一名大量使用者，并相应调整自己的促销工作。但是大量使用者要么对品牌极度忠诚，要么经常寻求低价位而对品牌不忠诚。

● **购买者的准备阶段**。市场由处于购买一件产品的不同准备程度的人组成：有些人还不知道该种产品；有些人已知道；有些人已经了解；有些人产生了兴趣；有些人已有购买欲望；还有些人则打算购买。这些购买者各自相应的数量，会使得设计营销规划时出现极大的差异。

● **忠诚度状况**。根据购买者对品牌的忠诚度状况，可以将其分为四个群体：坚定的忠诚者（始终不渝地购买一种品牌的消费者）；多产品的忠诚者（忠诚于两三种品牌的消费者）；转移型的忠诚者（从偏爱一种品牌转换到偏爱另一种品牌的消费者）；多变者（对任何一种品牌都不忠诚的消费者）。[24]通过研究坚定的忠诚者，公司可以确定其产品的优势；通过研究多产品的忠诚者，公司可以发现哪些品牌与自己的产品最有竞争性。通过查找从自己品牌转移的消费者，公司可以发现自己营销中的弱点并试图修正这些问题。应该注意，表面上的品牌忠诚度实际上可能反映出习惯、无差异性、低价格、高转换成本或没有其他品牌可选择等情况。

● **态度**。在市场中，可以找出五种不同态度的群体：热衷、积极、不关心、否定和敌视。例如，政治竞选活动中的工作人员根据选民的态度，决定在该选民身上应花费的时间。他们感谢热情的投票者，并提醒他们投票；他们强化那些倾向于己方的人的积极态度；他们力图赢得那些不关心的选民的选票；他们不会花费时间尝试改变持否定和敌视态度的选民。

转换模型被开发出来用于测度消费者对于品牌的心理承诺强度以及可变性。[25]为了确定一名消费者可以被其他选择吸引过去的难易程度，转换模型根据消费者在某一分类中对于现有品牌选择的态度和满意度以及该分类中品牌选择决策的重要性等因素评估消费者的承诺。[26]一个相关的行为细分方法更重视消费者预期，并在一个“决策重力谱”上标注这些期望。在该频谱的浅色的尾端，是消费者认为会节省时间、努力和金钱的，如盥洗用品和零食。对这些商品的细分将倾向于测量消费者的价格敏感度、习惯和冲动性。在该频谱深色的尾端是消费者感情投资最大以及核心价值最关注的，如卫生保健。这时，营销者要决定与购买决策相关的核心价值和信仰。该模型暗示，对消费者与产品和产品类别的关系和介入度的关注可以发现公司应该在何地和如何向消费者营销。[27]

营销视野 中国消费者世代细分

赫尔穆特·舒特（Helmut Schütte）最早在1998年将中国消费者细分为三个世代：社会主义的一代（“socialist” generation）（1945年前出生）；失落的一代（“lost” generation）（1945—1960年出生）和生活自我的一代（“lifestyle” generation）（1960年后出生）。在此基础上，中国学者依据中国社会的快速变化，将中国消费者细分为五个世代。按照国际上世代描述的基本元素，中国消费者五世代的特征如表7—3所示。

表7—3 中国消费者的世代特征

消费者世代	出生年份	进入青少年期年份	2008年达到年龄	塑造一代人个性的重大事件	世代核心价值观
偏传统一代	1921—1945	1937—1961	63～87岁	抗日战争、新中国成立、“文化大革命”	尊重传统规范和历史责任的忧患意识；内敛与中庸；追求安宁和谐的理想
失落一代	1945—1960	1961—1976	48～63岁	“文化大革命”、知青下乡、恢复高考	认同奋斗精神；集体主义观念；游离于传统与现代之间
幸运一代	1960—1970	1976—1986	38～48岁	中国改革开放、私有经济、出国热	个人主义与集体主义并重，开放与保守并存；注重实现自我价值，崇尚务实奋斗
转型一代	1970—1980	1986—1996	28～38岁	中美建交、市场经济、苏联解体	个人主义及享乐主义倾向；追求个人成功与财富；乐观与自我优越感
独生一代	1980年以后	1996年以后	28岁以下	互联网普及、中国加入WTO、独生子女政策	开放和个性化，注重自我和现时感受；适应多元多变与刺激；使命感淡薄

说明：本表仅限指中国大陆。

资料来源：改编自卢泰宏、杨晓燕、张红明：《消费者行为学》，北京，高等教育出版社，2005；Hellmut Schütte, Deanna Ciarlante, *Consumer Behavior in Aslan*, New York: New York University Press, 1998；《80后消费调查》，CCTV-2《中国财经报道》，2007-01-30。

营销视野 追逐高端和低端——新的消费者趋势

走向高端。迈克尔·西尔弗斯坦和尼尔·菲斯克（Michael Silverstein and Neil Fiske）在他们的《走向高端》（Trading Up）一书中提到，近几年，消费者行为中出现了一种新的模式。空前数量的中层消费者正阶段性地走向高端，购买一些“比其他的产品质量更好、品位更高、更令人渴望同时又不是贵得遥不可及”的“新奢侈”的产品和服务。例如，这些消费者可能会走向高端消费，购买一瓶法国产的酒，使用一种高级护肤品，或者在度假时住宿在豪华酒店，这取决于他们在消费中所获得的情感利益。2003年，96%的美国消费者说他们愿意花高价买至少一种类型的产品。

新奢侈。新奢侈产品有三种主要类型：易获得的顶级品（相对低价格品类），传统奢华品牌的延伸（如奔驰的C级别）和具有广泛威望的品牌（定位介于中等市场品牌平均水平与顶级品的传统奢侈品牌之间）。

走向低端。消费者经常走向低端消费，在像沃尔玛和好市多这样的折扣店购买没有情感利益但是仍有质量和功能的基本商品。迈克尔·西尔弗斯坦在《寻宝》（*Treasure Hunt*）一书中指出82%的美国消费者在五个或者更多的产品类别中走向低端消费（他称之为“寻宝”），而62%的消费者专注在两个最有情感利益的产品类别中走向高端消费。这让新型消费者成为“一半是受苦者，一半是享乐者”，他们愿意在一部分购买中作出牺牲，以体验从另一些购买中得到的更多收益。

两个细分市场。提供走向高端消费的品牌如Victoria's Secret，提供走向低端消费的品牌如宜家，它们的定位最佳，给现代消费者提供了他们想要的价值。西尔弗斯坦分析随着走向高端消费的市场细分从2005年的6 050亿美元增长到2010年的1万亿美元以及同期的走向低端的市场细分预计从1.1万亿美元增长到1.5万亿美元，成功的公司将要提供其中的一种价值：新奢侈或寻宝。其他的处于中间市场的公司将继续发现，当它们“左右为难”时，它们的市场份额却在减少。传统的杂货店和百货店已经遭受损失，市场份额分别下跌了30%和50%。西尔弗斯坦认为中间市场的大部分公司没有提供现代消费者需要的经济、功能和情感价值。

资料来源：Michael J. Silverstein, *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer* (New York: Portfolio, 2006); Jeff Cioletti, "Movin' on Up," *Beverage-World* (June 2006), 20; Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).

□ 细分企业市场的基础

企业市场可以采用消费者市场细分所使用的某些变量进行细分，如地理因素、追求的利益和产品使用率等。企业市场营销者还可以采用其他几个变量。波诺马和夏皮罗（Bonoma and Shapiro）建议采用如表7—4所示的变量来细分企业市场。人口变量最重要，其次是经营变量，往下直至购买者的个性。公司首先必须决定它们要服务于哪个行业，然后，在选定的目标行业中，可以根据顾客公司的规模进行进一步的细分，并可能分别为大顾客和小顾客设立独立的经营部门进行销售。

表 7—4　企业市场的主要细分变量

主要细分变量	细节
人口变量	1. 行业：我们服务于哪些行业？ 2. 公司规模：我们服务于多大规模的公司？ 3. 地区：我们服务于哪些地理区域？
经营变量	4. 技术：我们应该把重点放在顾客重视的哪些技术上？ 5. 用户和非用户状况：我们的服务对象应该是高度使用者、中度使用者、轻度使用者，还是未使用者？ 6. 顾客能力：我们的服务对象是需要大量服务的顾客还是需要少量服务的顾客？ 7. 采购职能的组织：我们是服务于采购组织高度集中的公司还是采购组织分散的公司？ 8. 权力结构：我们所服务的公司是工程占主导地位、财务占主导地位还是其他？ 9. 现有关系的性质：我们是服务于与我们有牢固关系的公司还是简单地追求最理想的公司？ 10. 总体采购政策：我们是服务于乐于采用租赁的公司、购买服务合同的公司、进行系统采购的公司，还是采用秘密投标的公司？ 11. 采购标准：我们是服务于追求质量的公司、重视服务的公司，还是注重价格的公司？
情境因素	12. 紧急：我们是否应服务于需要快速和随时交货或提供服务的公司？ 13. 特殊应用：我们是否应注重产品特定的应用，而不是所有的应用？ 14. 订单规模：我们是注重大订单还是小订单？
个性	15. 买卖双方的相似点：我们是否应服务于那些人员和价值观与我们公司的人员和价值观相似的公司？ 16. 对待风险的态度：我们是服务于敢于冒险的公司，还是回避风险的公司？ 17. 忠诚度：我们是否应服务于那些对其供应商非常忠诚的公司？

资料来源　Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

连续细分

公司营销者一般通过一个连续过程来识别细分市场。以一家铝制品公司为例。该公司首先进行宏观市场细分，考虑应服务于哪些终端用户市场：汽车、住宅还是饮料包装。该公司选择了住宅市场之后，需要确定最具吸引力的产品应用：半产品材料、建筑材料还是铝制活动房屋。决定把重点放在建筑材料上之后，该公司考虑了最佳的顾客规模并选定了大规模客户。公司还区分了根据价格、服务还是品质购买的顾客。因为这家铝制品公司在服务方面具有很强的优势，因此决定聚焦受服务驱动的细分市场。

市场目标化

有许多统计技术用来开发市场细分。[28]一旦公司确定了它的市场细分机会，就应对每个细分市场进行评估，以决定针对多少个细分市场以及哪些细分市场。营销者日益把几种变量结合在一起，用于寻找规模更小、界定更明确的目标群体。因此，一家银行不仅要确定富有的退休者群体，而且要根据他们现有的收入、资产、存款和对风险的偏好把该群体分成几个细分市场。这使得一

些专家提倡采用一种以需要为基础的市场细分方法。罗杰·贝斯特（Roger Best）建议采用表7—5所列的七步骤过程。

表7—5 市场细分过程的步骤

步骤	描述
1. 基于需要的细分	依据顾客在解决特定消费问题时所寻找的相似的要求或利益把顾客划分成不同的细分市场。
2. 细分市场识别	对每一个基于需要的细分市场，确定有哪些人口特征、生活方式和使用行为使其与众不同和可以识别（可操作的）。
3. 细分市场吸引力	利用预先确定的细分市场吸引力标准（如市场增长率、竞争程度和市场可进入性）来判断每个细分市场的总体吸引力。
4. 细分市场获利性	确定细分市场的获利能力。
5. 细分市场定位	针对每一个细分市场，根据其独特的顾客需求和特征创建"价值主张"和产品—价格定位战略。
6. 细分市场"酸性测试"	测试每个细分市场的定位战略的吸引力。
7. 营销组合战略	扩展细分市场定位战略，把营销组合的所有方面（产品、价格、促销和地点）囊括进去。

资料来源：Robert J. Best，*Market-Based Management*（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，2000）.

□ 有效的细分标准

不是所有的细分都是有用的。例如，食盐购买者可以被分为淡黄色头发的顾客和浅黑色头发的顾客，但是头发的颜色与购买食盐毫无关系。而且，如果所有的食盐购买者每月都购买相同数量的食盐，认为所有的食盐都是相同的，并只愿支付一种价格，那么从营销的观点来看，对这个食盐市场进行细分的可能性将很小。

要成为有用的市场细分，它必须在下列五个关键标准中表现良好：

1. **可衡量**。细分市场的规模、购买力和特性是能够衡量的。

2. **足够大**。细分市场的规模和获利能力应大到值得为之服务。每个细分市场应该是值得为之设计一套营销规划方案的尽可能大的同质群体。

3. **可接近**。细分市场可以被有效地接近和服务。

4. **能区分**。细分市场在概念上能被区分，并且对不同的营销组合有不同的反应。如果两个细分市场对某一特定的供应品的反应一样，它们就不是独立的细分市场。

5. **可操作**。能明确制定有效的计划，用于吸引和服务细分市场。

□ 评估和选择细分市场

在评估不同的细分市场时，公司必须考虑两个因素：细分市场总体的吸引力；公司的目标和资源。一个潜在的细分市场在上述五个标准方面的分数如何？一个潜在的细分市场是否拥有使其总体上具有吸引力的特征，如规模、成

长性、获利性、规模经济和低风险？在公司特定的目标和资源情况下，投资在该细分市场是否有意义？一些很有吸引力的细分市场可能并不符合公司的长远目标；也可能公司在一些细分市场中缺乏提供卓越价值所需的一种或多种竞争力。[29]

公司在评估不同的细分市场后，可以考虑选择目标市场的五种模式，如图 7—3所示。

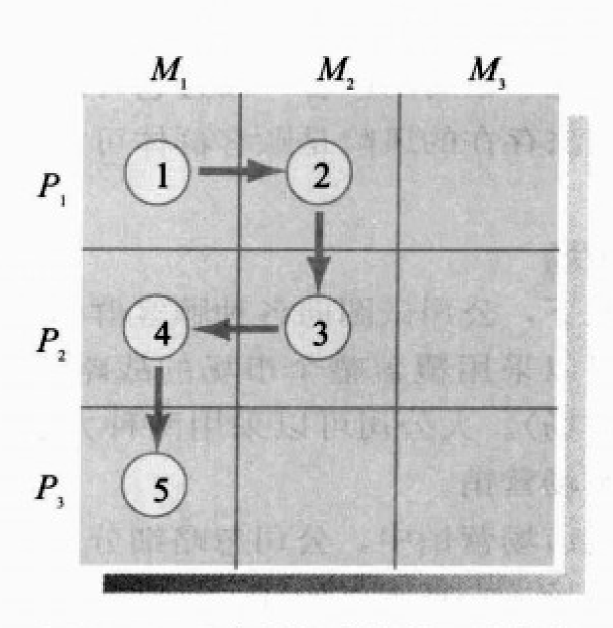


图 7—3　目标市场选择的五种模式

资料来源：Derek F. Abell，*Defining the Business：The Starting Point of Strategic Planning*（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，1980），chapter 8，192 - 196.

集中在单一的细分市场

大众汽车公司（Volkswagen）将重点集中在小汽车市场，而保时捷公司（Porsche）则集中在跑车市场。通过集中的市场营销，公司可以透彻了解该细分市场的需求，并建立牢固的市场地位。再者，公司通过生产、销售和促销的专业化分工，可以获得经营上的规模效益；如果它能取得细分市场的领导地位，就能赚取很高的投资回报。然而，如果该细分市场由于购买模式的变化或者新竞争的出现而恶化，集中营销的风险更大。正是由于这些原因，许多公司更愿意在多个细分市场中经营。

公司可以尝试在超细分市场而不是孤立的细分市场运营。超细分市场是指一批有某些可供利用的相同点的细分市场。例如，很多交响乐团将目标瞄准具有广泛文化兴趣的人群，而不仅仅是那些经常去参加音乐会的人。

有选择的专业化

采用此法的公司选择若干个细分市场，每个细分市场在客观上都是有吸引力的和适当的。这些细分市场之间存在很少的协同优势或者没有协同优势，但每个细分市场都有望获利。这种覆盖多个细分市场的战略具有分散公司风险的优势。当宝洁公司推出佳洁士皓爽白牙膏时，其初始的目标细分市场包括刚订婚的女性、准新娘和同性恋男性。

产品专业化

另一种方法是专门为若干个细分市场生产某种产品。把显微镜销售给大学实

验室、政府实验室和商业实验室的显微镜制造商就是一个很好的例子。该制造商为不同的顾客群体生产不同的显微镜。通过产品专业化战略，该公司在具体的产品领域树立了很高的声誉。这种做法存在的风险是产品可能被全新的技术所代替。

市场专业化

采用市场专业化时，公司集中为某一特定顾客群体的多种需求提供服务。只向大学实验室销售多种不同产品的公司就是一个例子。该公司在服务于这一顾客群体方面建立了很高的声誉，而且它可以成为该顾客群体获得其他所需产品的渠道。该做法存在的风险是顾客群体可能会削减预算或者缩减规模。

覆盖整个市场

在这种情况下，公司试图向各种顾客群体提供其所需的所有产品。只有非常大型的公司可以采用覆盖整个市场的战略，例如IBM（计算机市场）和通用汽车（汽车市场）。大公司可以采用两种方法覆盖整个市场：无差异化市场营销或差异化市场营销。

在无差异化市场营销中，公司忽略细分市场间的区别，仅用一种市场供应品来满足整个市场。它把重点放在一种基本的购买者需求上，设计一种产品和制定一个营销规划来迎合最大数量的购买者。为了获得市场，公司采用在大规模广告宣传支持下的大规模分销，在人们心目中树立该产品的优异形象。狭窄的产品线可以降低研发、生产、库存、运输、市场研究、广告和产品管理的成本；无差异的广告方案则可以缩减广告成本。存在这样一种可能，公司可以把低成本转化为低价格，从而赢得对价格敏感的顾客。

在差异化营销中，公司同时在几个细分市场经营，并为每个细分市场设计不同的策略。化妆品公司雅诗兰黛（Estée Lauder）推销针对品味不同的女性（及男性）的品牌：雅诗兰黛最初的旗舰品牌针对的是年长的消费者；倩碧（Clinique）则是为了迎合中年女性；魅可（M.A.C.）针对的是年轻人；艾凡达（Aveda）面向喜欢芬芳香气的消费者；品木宣言（Origins）针对的是更喜欢自然成分的注重自然的消费者。[30]差异化营销一般比无差异化营销创造更大的总销售额。然而，这也会增加公司用于产品改造、生产、管理、库存和促销的成本。

由于差异化营销在带来较高销售额的同时，也引起成本的增加，因此我们无法预见这种战略的盈利能力。而且，公司必须警惕过分细分市场的现象，发生这种情况后，它们可能需要采用“反细分化”来拓宽顾客基础。例如史克必成公司（Smith Kline Beecham）推出了Aquafresh品牌牙膏来同时吸引三个追求不同利益的细分市场：追求清新香气、洁白牙齿和口腔防护。

□ 其他考虑

在评估和选择细分市场时还要考虑其他三个因素：逐个进入细分市场，不断更新市场细分计划，以及目标市场的道德选择。

逐个进入细分市场

一家公司应该一次进入一个细分市场，并且应避免让竞争对手知道自己下

一步要进入哪个细分市场。遗憾的是，很多公司都未能制定长期的进入计划。百事可乐公司则是一个例外，它首先在食品杂货市场攻击可口可乐，接下来又在自动贩卖机市场和其他市场对可口可乐展开攻势。当公司面临封闭的市场时，它可以采取大营销。大营销是指进行经济、心理、政治和公共关系等技能的战略协调，以获得有关各方的配合，从而进入某个特定的市场或在该市场经营。百事可乐公司采用大营销在可口可乐公司退出印度后进入该市场。首先，它通过与当地的一家企业集团合作，获得政府批准，从而避免了印度国内软饮料公司和反跨国公司立法者的反对。百事可乐公司还答应帮助印度出口金额高于软饮料浓缩液的进口成本的农产品，并许诺发展一些农村地区的经济。通过赢得这些机构和其他利益组织的支持，百事可乐公司终于打进了印度市场。

不断更新市场细分计划

因为细分会发生变化，所以必须定期进行市场细分分析。个人计算机产业曾经完全根据速度和功率对产品进行细分。后来，个人计算机营销者发现一个"小企业和家庭办公"（Soho）市场正在逐步兴起。戴尔等公司针对这一市场需求推出了高性能、低价格、用户界面友好的产品。此后不久，个人计算机制造商开始认识到 Soho。市场是由更小的细分市场组成的。戴尔的一位管理人员说："小企业的需求可能与家庭办公人士的需求截然不同。"如今，戴尔的月营销活动包括与 1 000 万家小企业、家庭企业和中等规模的企业直接联系。[31]

发现新的细分市场的一个方法是研究顾客选择品牌时考虑各个属性的先后顺序，如果他们使用的是阶段性决策战略，这一过程就被称作市场区隔。很多年前，大多数购车者先选定汽车制造商，然后确定其中的一个部门（品牌主导）。某个购车者可能青睐通用汽车，在其产品组合中则选择庞蒂克（Pontiac）汽车。如今，一些购车者可能首先决定制造商所在的国家（国家主导），然后再选择制造商和具体的型号。公司必须监控消费者考虑各个属性时先后顺序的潜在变动，并根据变动的优先顺序进行调整，因为细分可能包含不同的人口、心理和媒体特征。[32]

目标市场的道德选择

目标市场的确定有时会引起公众争议。[33]当营销者不公正地利用容易受到伤害的群体（如儿童）或弱势群体（如城市贫民），或者促销潜在有害的产品时，公众必然会非常关注。例如，谷物行业就因为对儿童进行营销而受到严厉的批评。批评家担心，通过卡通人物之口说出的具有强大吸引力的广告词，将会使孩子们吃太多的加糖谷物食品或吃营养不均衡的早餐。并非所有针对孩子、少数族裔或其他细分市场的企图都会受到批评。高露洁公司的高露洁儿童牙膏就进行了专门设计，以便吸引儿童更频繁地刷牙。因此，问题不是把谁作为目标，而是如何选择目标和出于什么目的。对社会负责的营销要求在确定目标市场和进行定位时，不仅要考虑公司的利益，而且要考虑目标对象的利益。

营销视野 中国的区域消费差异

橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳……所以然者何？水土异也。

——晏子

中国消费区域划分的主要标准是区域文化的相似性。基本理论假设是，处于同一消费文化区的消费者具有相似的文化价值观和消费行为。中国（不计香港、台湾、澳门）共有31个省（自治区、直辖市）。采用文献研究法与专家意见法相结合的方法，根据区域文化的相似性可以将中国分为七大消费区域，见表7—6。

表7—6 中国内地消费区域划分

消费区域	包括的省（直辖市）
东北	黑龙江省，辽宁省，吉林省
华北	北京市，天津市，河北省，山西省，山东省
西北	内蒙古自治区，宁夏回族自治区，陕西省，甘肃省，青海省，新疆维吾尔自治区
西南	云南省，贵州省，四川省，重庆市，西藏自治区
华南	广东省，广西壮族自治区，海南省
华东	上海市，江苏省，浙江省，福建省，江西省，安徽省
华中	湖南省，湖北省，河南省

定性研究表明，除了饮食文化和习俗方面的差别，“是否接受外部文化”和“是否敢于花钱”是消费文化价值的两个基本维度，前者导致区域消费形态的变化快慢，后者主导了区域消费的基本风格。由此引入区域消费差异的基本变量：时尚指数（S）和花钱指数（R），并分别定义如下：

时尚指数（style，S）衡量区域消费在时尚—传统之间的位置。

高S：追逐新潮和酷、变化快，乐于接受外部文化、崇尚品牌，重视品牌的象征价值，群体影响大。

低S：对外来文化谨慎甚至抗拒，崇尚经典与传统价值，保守稳定，注重长远功能。

花钱指数（risk，R）衡量区域消费在勤俭—享受之间的位置。

高R：决策快，敢冒消费风险，勇于尝试新品，主张享乐主义、及时行乐。

低R：对价格和销售促销敏感，追求性价比，忧虑未来，安全感低，跟随与后动。

用S和R这两个指数可以区分出区域消费行为差异的四种基本类型，即区域消费模型（TOFA）（如图7—4所示）。四种区域消费的基本类型各自的特征见表7—7。

	享乐		
传统	O型	A型	时尚
	T型	F型	
	勤俭		

图7—4 区域消费差异的基本类型模型（TOFA）

表7—7 区域消费的四种基本类型

基本类型	类型描述	主特征
A型（高S高R）	前卫型	时尚，敢花钱
F型（高S低R）	理财型	时尚，精明
O型（低S高R）	乐天型	传统，敢花钱
T型（低S低R）	保守型	传统，节俭

可以通过量表调查测量得出某一区域的S值和R值，并归纳出其消费类型。实证的现实结果中，往往都是上述四种典型类别的不同比例的混合体，其中占比重最大的主特征决定了其消费的基本特征和主导倾向。

资料来源：M.R.所罗门、卢泰宏：《消费者行为学》（第6版中国版），北京，电子工业出版社，2006；刘世雄、卢泰宏：《中国区域消费差异的二维研究》，载《南开管理评论》，2006（2）。

小 结

1. 目标市场的确定可以分四个层次：细分营销、补缺营销、本地化营销和顾客定制。市场细分是市场上一些较大的、可以识别的群体。补缺市场是范围更狭小的群体。全球化和互联网已经让补缺营销对多数的人更可行。通过针对特定的贸易区域、街区甚至个别商店的草根营销，营销者对本土市场有吸引力。现在，更多的营销者在进行个别化营销和大规模的定制。未来可能会出现更多的自我营销，一种个体消费者在产品和品牌设计中主动的营销形式。

2. 目标营销包括三种活动：市场细分、目标市场选定和市场定位。对自己的营销策略进行本地化。

3. 消费者特征和消费者回应是细分消费者市场的两个基础。消费者市场的细分主要依据地理、人口、心理和行为变量，这些变量或者单独使用或者混合使用。

4. 企业营销者可以把所有这些变量与经营变量、购买方法、情境因素结合使用。

5. 为了使细分具有实用价值，市场细分必须是可衡量、足够大、可接近、能区分和可操作的。

6. 公司一旦确定了其细分市场机会，就必须对各个细分市场进行评价，并决定把多少细分市场和哪些细分市场作为目标市场：单一细分市场、多个细分市场、特定产品、特定市场或整个市场。在为整个市场服务时，它可以采用差异化营销或无差异化营销。除了定期更新其市场细分分析和逐个细分市场进攻计划外，营销者应抱着对社会负责的态度选择目标市场。

案 例

非常可乐

饮料食品业是中国近30年成长最快的行业之一。1987年，宗庆后以14万元起家，从卖4分钱一支的棒冰开始创业。1989年，成立娃哈哈营养食品厂，推出儿童营养液；1991年，组建成立杭州娃哈哈集团公司，主要经营果奶；1996年，进入纯净水市场。1994年起，娃哈哈成为中国最大的饮料食品企业。2008年，娃哈哈集团销售收入达330亿元。1998年，创始人宗庆后相信利润高的碳酸饮料在中国空间还很大（可口可乐公司和百事可乐公司进入中国近20年年均增长30%以上）；娃哈哈进而开发并在中国市场推出挑战“两乐”（可口可乐和百事可乐）的非常可乐。

20世纪80年代后半期，中国碳酸饮料市场曾经有过本土的第一代可乐，包括重庆的天府可乐，山东的崂山可乐，河南的少林可乐，北京的昌平可乐，杭州的“中国可乐”以及广东的汾煌可乐等。80年代初期“两乐”进入中国后，发展势如破竹。“两乐”实施强势的并购，至1994年，百事可乐在中国收购了天府可乐60%的股份，结果使中国饮料业的8大本土品牌仅幸存“健力宝”未被收购，这被称为著名的“水淹七军”事件。

1998年，非常可乐问世时，可口可乐在中国内地已建立了23家合资灌装厂，年销售量达到了3.2亿箱，并占有57.6%的市场份额。“两乐”已经完全垄断了中国的碳酸饮料市场，两者的市场份额之和已达到了80%。在中国本土饮料几乎全军覆没的背景下，绝大多数人对非常可乐不屑一顾，普遍的评语是“非常可笑”、“非死不可”。

出人意料的是，非常可乐在推入市场后，销量不断上升：1998年7.4万吨，1999年39.9万吨，2000年48.8万吨，

2001年59.5万吨，2002年61.1万吨，2003年61.6万吨。到2006年年底，非常可乐在中国碳酸饮料的市场占有率已经提升到16%～17%，而在局部二三级城镇的占有率则为30%左右。

非常可乐何以能突破强大的对手，从“可笑”到“可乐”实现生存和发展的呢？

简言之，非常可乐采取了创新策略（机会捕捉、目标市场、分销渠道、传播）加模仿跟随策略（产品、价格、口味、包装）的混合挑战策略。其关键是在创新和模仿之间保持了适当的张力。

目标市场

走“农村包围城市”的战略路线，以中国的三、四级市场（县市级城镇及广大的农村）为目标市场和市场推广的重心。这主要基于两方面的原因：一是“两乐”在中国的一、二级市场（中心城市、省会城市）上已经势力强大，与其竞争的进入壁垒太高；二是“两乐”当时几乎没有进入中国的三、四级市场，这些市场消费水平不高但总量巨大（县市级城镇及农村人口超过11亿人），消费者对饮料的需求正在不断上升，这给非常可乐提供了好的市场空间和机会。分销乡镇市场是娃哈哈的优势。

分销渠道

娃哈哈集团强大的经销商网络和渠道渗透能力是其核心的竞争优势。娃哈哈建立了与经销商利益与共的称之为“联销体”模式的分销渠道。联销体模式的优点是风险更低、渗透性更强，以及供应商与经销商之间有更好的互动，较好解决了中国市场环境下供应商和经销商之间的职责和利益分配的问题。娃哈哈有2 000人的销售团队，这些销售人员负责厂商联络、为经销商提供服务以及开发市场甑选经销商等。同时，娃哈哈在全国各地拥有1 000多家一级批发商，以及众多的二级批发商。在业绩好的地区，平均每5万人有一个二级批发商，平均每30公里半径有一个一级批发商，每500万元销售额配一名理货员。娃哈哈的经销商也是物流商，负责仓储、资金和送货到终端等，而娃哈哈各省的分公司则会派人帮助经销商管理铺货、理货以及广告促销等业务。在利益的分配上则会与各自的职责进行挂钩，并依照职责的完成情况给予不同的激励。在联销体中厂商共同成长。

这确保了娃哈哈的渠道重心能下沉渗透到二线、三线、四线市场，非常可乐能以此为依托进军广大的乡镇及农村市场。

传播与广告

入市时机。1998年6月10日，娃哈哈抓住法国世界杯首场赛事（巴西—苏格兰）的时机，选择在其转播前插播非常可乐的入市广告“非常可乐，中国人自己的可乐”；“非常可乐，非常选择”，几乎一夜之间，非常可乐迅速传遍了全中国。

高广告投入。重视以大量广告（不低于竞争对手）支持新产品入市是娃哈哈的基本策略。1998年6—8月入市期投放电视广告3 390万元；1999年及以后几年广告费有更多的增加。

传播卖点。在其市场宣传中，非常可乐强调“做中国人自己的可乐”，依托社会上普遍的民族情绪争取中国消费者，这在当时产生了积极的市场效果。

小媒体。除中央电视台的电视广告，针对乡镇农村，更广泛使用当地的区域电视、有线广播、传单、墙头标语、节日对联等小众媒体传播。加上铺货的差异，结果是在许多乡镇非常可乐的知名度高过可口可乐和百事可乐，甚至在一些偏远农村只知道非常可乐反而不知道可口可乐和百事可乐。

产　品

非常可乐包装的外形和大红底色非常接近可口可乐，非常可乐的颜色和口味也酷似可口可乐，只是口感稍略偏甜一点（适应多数中国人）。

这是经过深思后，非常可乐采取的尽

可能全面模仿可口可乐和百事可乐的产品策略。宗庆后认为，“两乐”的全球地位已使消费者对产品的认同定型化，20世纪90年代初中国本土的各种第一代可乐之所以失败，正是因为犯了一个共同的错误：创新产品——做中国式的可乐，如天府可乐引入麻辣味，中国可乐加入中药成分，汾煌可乐添加生姜。非常可乐入市的前夕，宗庆后悄然飞抵美国亲自验证这一成败的关键，他取了三瓶可乐（非常可乐、中国产可口可乐和美国产可口可乐）在美国作盲眼测试，肯定之后才正式上市。非常可乐在产品上不创新，减少了风险，正是其成功的关键之一。

价 格

非常可乐的定价贴近可口可乐，每瓶（370毫升装）比后者低0.5～0.6元。当时有一个担心是，“两乐”凭其实力可以低价将非常可乐扼杀在摇篮之中。但后来并未出现可乐降价战，一方面娃哈哈已具备综合低成本的优势，另一方面对市场领跑者的“两乐”而言，高市场份额情况下降价带来巨额利润损失是不可取的下策。

［讨论题］

1. 面对强大的可口可乐和百事可乐，中国本土的非常可乐能生存和发展的基本策略是什么？

2. 非常可乐在竞争中是如何处理创新和模仿这两种不同策略的？

资料来源：改编自何佳讯、卢泰宏：《中国营销25年》，268～270页，北京，华夏出版社，2004；吴晓波、胡宏伟：《非常营销》，浙江人民出版社，2002；袁亚平：《品牌时代在国际大名牌笼罩下是否还有生存空间》，载《人民日报》，2005-09-12；万里江、惠正一：《宗庆后：对付两乐，我自有一招》，载《第一财经日报》，2007-02-28；《2007福布斯中国顶尖企业榜》；《杭州娃哈哈加大慈善投入回报社会》，载《新商报》，2009-01-09。

【注释】

[1] 卢泰宏：《康师傅如何赢取大陆市场》，转引自卢泰宏：《行销中国-03报告》，上册，210～218页，杭州，浙江人民出版社，2003；《康师傅控股有限公司2006上市公司年报》；康师傅集团官方网站，www.masterkong.com.cn。

[2] See James C. Anderson and James A. Narus, “Capturing the Value of Supplementary Services,” *Harvard Business Review* (January-February 1995): 75-83

[3] See Tevfik Dalgic and Maarten Leeuw, “Niche Marketing Revisited: Concept, Applications, and Some European Cases,” *European Journal of Marketing* 28, no. 4 (1994): 39-55.

[4] Ian Zack, “Out of the Tube,” *Forbes*, November 26, 2001, 200.

[5] Robert Blattberg and John Deighton, “Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility,” *Sloan Management Review* 33, no. 1 (1991): 5-14.

[6] Kris Maher, “Career Journal-Help Wanted: Marketing Director with Golden Touch,” *Wall Street Journal*, June 11, 2002, B10; Paul Davidson, “Entrepreneurs Reap Riches from Net Niches,” *USA Today*, April 20, 1998, B3 (*www.ostrichesonline.com*).

[7] Dale Buss, “Brands in the Hood,” *Point*, December 2005, 19-24.

[8] Peter Post, “Beyond Brand-The Power of Experience Branding,” *ANA/The Advertiser* (October/November 2000).

[9] Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One* B2B: *Customer Development Strategies for the Business-To-Business World* (New York: Doubleday, 2001). Mark Rechtin, “Aston Martin Woos Customers One By One,” *Automotive News*, March 28, 2005.

[10] Adrian J. Slywotzky and David J. Morrison, *How Digital Is Your Business?* (New York: Crown Business, 2000): 39.

[11] Jerry Wind and A. Rangaswamy, “Customerization: The Second Revolution in Mass Customization,” Wharton School Working Paper, June 1999.

[12] Anderson and Narus, “Capturing the Value of Supplementary Services,” 75-83.

[13] Itamar Simonson, “Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions,” *Journal of Marketing*, 69 (January 2005): 32-45.

[14] Joann Muller, “Kmart con Salsa: Will It Be Enough?”

BusinessWeek, September 9, 2002.

[15] Kate Kane, "It's a Small World," *Working Woman*, October 1997, 22.

[16] 另一个地理人口数据的主要供应商是 ClusterPlus (Strategic Mapping)。

[17] Michael J. Weiss, "To Be About to Be," *American Demographics* (September 2003): 29 - 36.

[18] Sarah Allison and Carlos Tejada, "Mr., Mrs., Meet Mr. Clean," *Wall Street Journal*, January 30, 2003, B1, B3.

[19] Jim Rendon, "Rear Window," *Business 2.0*, August 2003, 72.

[20] Andrew E. Serwer, "42, 496 Secrets Bared," *Fortune*, January 24, 1994, 13 - 14; Kenneth Labich, "Class in America," *Fortune*, February 7, 1994, 114 - 126.

[21] Geoffrey E. Meredith and Charles D. Schewe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care*, Wiley, 2002; Geoffrey E. Meredith, Charles D. Schewe, and Janice Karlovich, *Defining Markets Defining Moments*, Wiley, 2001; Charles D. Schewe and Geoffrey Meredith. "Segmenting Global Markets by Generational Cohort: Determining Motivations by Age," *Journal of Consumer Behavior*, 4 (October 2004): 51 - 63.

[22] Leah Rickard, "Gerber Trots Out New Ads Backing Toddler Food Line," *Advertising Age*, April 11, 1994, 1, 48.

[23] Allana Sullivan, "Mobil Bets Drivers Pick Cappuccino over Parties," *Wall Street Journal*, January 30, 1995.

[24] 这一分类修改自 George H. Brown, "Brand Loyalty—Fact or Fiction?" *Advertising Age*, June 1952-January 1953, a series。See also Peter E. Rossi, R. McCulloch, and G. Allenby, "The Value of Purchase History Data in Target Marketing," *Marketing Science* 15, no. 4 (1996): 321 - 340.

[25] Chip Walker, "How Strong Is Your Brand?" *Marketing Tools*, January/February 1995, 46 - 53.

[26] www.conversionmodel.com.

[27] Daniel Yankelovich and David Meer, "Rediscovering Market Segmentation," *Harvard Business Review*, February 2006, TK.

[28] 在开发细分方案的方法问题的回顾, see William R. Dillon and Soumen Mukherjee, "A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies," in the *Handbook of Marketing Research*, eds. Rajiv Grover and Marco Vriens, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006 and Michael Wedel and Wagner A. Kamakura, *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, Boston: Kluwer, 1997。

[29] "Delta Education Boosts Science Offerings in Neo Sci Acquisition," *Educational Marketer*, July 5, 2004, n. p.; Roger J. Best, *Market-Based Management*, 2d ed (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 111 - 114; Marian Burk Wood, *The Marketing Plan Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005): 63 - 65; Patricia Odell, "A-Plus," *Direct*, September 15, 2000, E7.

[30] www.esteelauder.com.

[31] "Dell Targets SMBs with Tailored Products," *InformationWeek*, April 28, 2005, n. p.; Catherine Arns, "PC Makers Head for 'SoHo'," *BusinessWeek*, September 28, 1992, 125 - 126; Gerry Khermouch, "The Marketers Take Over," *Brandweek*, September 27, 1993, 29 - 35.

[32] 在咖啡市场特征层级的市场结构分析, see Dipak Jain, Frank M. Bass, and Yu-Min Chen, "Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring," *Journal of Marketing Research* (February 1990): 94 - 101。对方法—目的链应用到全球市场的分析, see Freakel Ter Hofstede, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Michel Wedel, "International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations," *Journal of Marketing Research* (February 1999): 1 - 17。

[33] See Bart Macchiette and Roy Abhijit, "Sensitive Groups and Social Issues," *Journal of Consumer Marketing* 11, no. 4 (1994): 55 - 64.

差的公司忽视竞争者；一般的公司效仿竞争者；获胜的公司领先竞争者。

——菲利普·科特勒

第8章 设立定位和应对竞争

Creating Positioning and Dealing with Competition

▷▷▷ 制定和传播定位战略

▷▷▷ 差异化战略

▷▷▷ 竞争力和竞争者

▷▷▷ 竞争战略

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 公司如何选择并有效地传递自己的市场定位？
2. 品牌是如何进行区别的？
3. 营销者如何确定其主要的竞争对手，并分析其战略、目标、优劣势？
4. 公司应将自己定位为市场领导者、挑战者、追随者，还是补缺者？

营销讨论

1. 如何向一个产品类别领导者进攻？
2. 如何从“红海思维”向“蓝海思维”转变？

UPS

联合包裹服务公司（United Parcel Service，UPS）由詹姆斯·E·凯西（James E. Casey）于1907年建立，当时是为了填补运输市场对本土包裹递送服务的空缺。从商店和餐馆发给顾客的包裹因为太大而导致邮局传递没有效率，而且费用也不划算。UPS用了几十年的时间建立了一家全国性的公司，1975年该公司成为第一个为美国48个州内的每个地址提供服务的包裹递送公司。

作为第一家也是最大的全美包裹递送公司，UPS在运输行业占有统治地位。然而在20世纪80年代，它的权威受到挑战，当时的“暴发户”联邦快递公司（Federal Express）开始为顾客提供一项独特的“三网合一”服务：隔夜快递、货物追踪和大宗折扣。1982年，UPS推出了它的隔天服务，并在80年代后期全力进行推广。1987年，它花费18亿美元增加了110架飞机，因此组成了全美第十大的航空公司。到了1990年，隔天服务已经占UPS所有业务的21%。

除了试图在隔夜递送方面赶上联邦快递，UPS还通过建立最大的国际运输网络来进行差异化。1988—1990年间，UPS进入了欧洲和亚洲的145个国家和地区，主要的方式是通过购买当地的小型运输公司。并购让它的海外运输市场份额从1988年的2%上升到6%。通过这些海外措施，UPS可以将自己定位为“世界上最大范围的包裹传递服务和解决方案的提供者”。联邦快递基本上只提供一种服务——航空快递服务，而UPS提供了空中和陆上的多种运输选择，而且运输的范围也更广。得益于它的广阔的服务范围，到2000年，UPS拥有了相当大的及时包裹递送服务的市场份额（55%），而联邦快递只有25%。

UPS在网络世界扩展它的服务和解决方案的范围，增强了为电子商务顾客服务的多种能力并推出了一项物流业务，提供制造、仓储和供应链服务。到2001年，UPS显然已成为电子商务运输领域的领导者，处理了网上购买业务的55%，而联邦快递只占10%。同时，UPS的物流业务每年以40%的速度成长，而联邦快递不得不挣扎着扭转自身物流运作的衰落。在该业务领域，UPS的一项主要胜利是为福特公司设计了一种网络系统，可以追踪向经销商发送的货物。通过减少库存的平均数量，2001年为福特节省了大约10亿美元。UPS为了支持它的运输和物流新服务，在2002年推出了约5 000万美元的广告活动，名为“咖啡色可以为你做什么”。

UPS在2003年再次扩展服务范围，它重新命名了其在2001年收购的3 000家Mail Boxes公司在全美的特许经营店，将它们更名为UPS店。UPS店为顾客的递送需求提供一站式便利，并且其运费比早前的Mail Boxes公司平均下降了20%。在试

推广的市场上，联合品牌店的业务量每年增长70%。联邦快递同年的下半年模仿了UPS的这一举动，收购了Kinko's公司并建立了联邦快递和Kinko's的联合品牌店。

2006年，UPS的目标是它被认为落后于联邦快递的领域：速度。在后来的推广活动中，它使用了广告语“更快，更远”，强调了UPS的“快车道”（在美国的11个主要商业中心提高了运输速度），以及它的“扩大了范围的清晨快递”（增加了早7点之前送达的目的地数量）。一组广告描绘了UPS的货车在美国的两个距离遥远的地区之间穿梭，好像只需几秒钟就可以到达似的。另一组广告表现了在欧洲的同样的速度。在该活动进行期间，UPS的业务状况良好。2005年的总收入增长了16%，达到426亿美元，同比利润增长13%，达到128亿美元。而且，它保持了在美国市场的包裹递送市场的统治地位，2006年其市场份额为65%。[1]

如果一家公司的产品和服务与其他公司的产品和服务类似，那么它是无法取得成功的。此外，要有效地设计和实施最佳的品牌定位战略，公司就必须仔细留意竞争对手。[2]市场中的竞争非常激烈，只了解顾客是绝对不够的。本章探讨公司可以如何有效地对自己的产品和服务进行定位和差异化，以获取竞争优势。本章还讨论了竞争所扮演的角色，以及营销者根据本公司在市场上所处的位置，可以使用哪些策略来管理自己的品牌，并揭示公司如何针对竞争者对自己进行定位。[3]

制定和传播定位战略

当类似宝洁这样的公司在市场上发现不同的需求和群体时，它就会开始寻找其能够更出色地满足的需求和群体。接下来，它会对自己的产品和服务定位，以使目标市场识别公司的独特产品和形象。如果公司在定位方面做得很出色，它就能够编制营销规划和定位策略差异化。

定位是指公司为自己的产品或者形象在目标顾客心目中占据一定的特殊位置而采取的行动。[4]其目标是在消费者心目中定位品牌以最大化公司的潜在收益。通过阐明品牌的实质，帮助消费者达到目的以及以特有的方式实现该目的，好的品牌定位有助于辅助营销战略。组织中的每个人都应该理解品牌定位，并将其作为制定决策的背景。定位的结果就是成功创造聚焦消费者的价值主张，即目标市场之所以购买该产品的有说服力的理由。表8—1列出了Perdue、沃尔沃和达美乐（Domino）三家公司在给定目标消费者、利益和价格的条件下对于自己的价值主张的定义。

表8—1 目标细分市场价值主张示例

公司和产品	目标消费者	利益	价格	价值主张
Purdue（鸡肉）	注重鸡肉品质的消费者	肉质细嫩	高于平均价10%	以中等价格提供肉质更细嫩的新鲜鸡肉
沃尔沃（客货两用车）	注重安全的高端家庭	持久耐用和安全性	高于平均价20%	你们一家可以乘驾的最安全、最耐用的货车
达美乐（比萨）	注重便利的喜欢吃比萨的人	送货速度快和高品质	高于平均价15%	订货后30分钟内送到家门口的中等价格的热腾腾的美味比萨

定位要求定义并传播品牌之间的相似点和差异点。特别地，定位决策需要决定一系列的参照系，确定目标市场和竞争，确定品牌联想的理想的相似点和差异点。

□ 竞争参照系

定义一个品牌定位的竞争参照系可以从确定类别成员入手。类别成员（category membership）是指一个品牌用来开展竞争的产品或者产品系列，它们相互间构成近似替代品。本章后面将要讨论，竞争性分析在选择以盈利为目的的消费者服务市场时要考虑大量因素，包括资源、能力和众多其他公司可能持有的动机。

目标市场决策经常是竞争参照系的决定因素。确定以某类消费者为目标可以定义竞争的性质，因为某些公司过去已经决定以这一细分市场为目标（或者今后打算这么做），又或者该细分市场上的消费者在其购买决策中可能已经选定了某些品牌。确定合适的竞争参照系要求了解消费者行为以及消费者在选择品牌时的各种考虑。例如，在英国，汽车协会将自己定位为第四种“应急服务”，前三种是警务、救火和救护，以传递其更高的可靠性和对于消费者的紧迫性。

□ 相同点和差异点

通过对消费者目标市场和竞争性质的定义确定了定位的竞争参照系之后，营销者就可以定义适当的差异点和相似点联想。[5]

差异点（PODs）是指消费者所持有的与品牌密切联系的特性或好处，属于正面评价，并且相信其竞争品牌无法与之媲美。构成差异点的强烈的良好的独特品牌联想实际上可能基于任何特性或好处。例如联邦快递（保证隔夜送达）和耐克（出色的表现）。

另一方面，相似点（POPs）是指并非品牌所特有的，而是可能与其他品牌相同的联想。[6]其两种基本形式是种类相似点和竞争相似点。种类相似点是指消费者认为某个产品种类中的产品要满足合法性和可靠性必须具备的联想，尽管据此还不足以作出品牌选择。消费者在判断一家旅行社是否合格时要看它能否进行机票和旅馆预订，提供有关度假方案的建议，提供多种支付选择方式。种类相似点在长期可能由于技术进步、立法工作的进展或者消费发展的趋势而有所变化。

竞争性相似点（competitive points-of-parity）是指用来否定竞争对手的差异点而专门设计的联想。如果一个品牌能够在竞争对手试图找到优势的领域与之“并驾齐驱”，并且能够在其他领域占据优势，则该品牌就处于有力的甚至可能是无法匹敌的竞争位置。想一想米勒淡啤酒（Miller Lite）。通常相似点和差异点是有点矛盾的，因为消费者想要在口感和卡路里之间取舍。米勒公司（Miller）克服了潜在的阻力，拥有了两个产品利益——“口感好”和“低热量”。[7]

□ 建立类别成员身份

目标消费者都知道美宝莲（Maybelline）是化妆品的知名品牌，埃森哲（Accenture）是著名的咨询公司，等等。然而，营销者经常必须告知消费者某个品牌属于哪个类别的成员，尤其是当该类别的成员不很明显时（如新品上市）。这种不确定性对于高科技产品来说可能是个特殊的问题。有时候消费者知道一个品牌所在类别的成员，但可能不确信该品牌是该类别的有效成员。例如，消费者可能知道惠普生产数码相机，但无法断定惠普生产的相机品质能否与索尼（Sony）、奥林巴斯（Olympus）和柯达（Kodak）相媲美。因此，惠普可能发现增强类别成员的地位是很有用处的。

有些时候，品牌同它不属于的成员类别联系在一起。这是用来强调品牌差异点的一个方法，前提是消费者清楚该品牌实际属于哪个类别的成员。然而，重要的是消费者要明白该品牌代表的是什么，而并非它不是什么。品牌不应被夹在两个类别之间。较好的定位方法是在宣扬某个品牌的差异点前先告知消费者它属于哪个类别的成员。通常，消费者需要知道产品是什么及其功能有哪些，然后才能确定该品牌与竞争品牌相比是否占优势。

□ 传播类别成员身份

传递一个品牌属于哪个类别的成员主要有三种方式：

1. **宣传类别的优势**。为了让消费者确信某个品牌将是选择一个类别的基本原因，经常需要宣传类别成员的优势。因此，果仁巧克力饼可以通过宣传美味这一优势并通过加工高品质的饼料获得烘烤甜点类别成员的地位。

2. **与榜样作比较**。也可以利用知名品牌来强调类别成员。唐美·希绯格（Tommy Hilfiger）还是无名小卒时，他通过做广告宣传自己是与杰弗里·比恩（Geoffrey Beene）和卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）等公认的类别成员齐名的美国伟大的设计师。

3. **依靠产品解说词**。品牌名称所附带的产品解说词通常是传递类别起源的一个简明手段。以 XM 卫星广播为例，它传递给顾客的是其产品，包括通过卫星传播的广播节目。当这种媒体形式仍处于启蒙阶段时，这个解说词可以帮助顾客了解应在何种情况下考虑 XM。

□ 选择和创建相同点还是差异点

通常，定位的关键更多的是在于建立差异点，而不是拥有相同点。

相似点是由类别成员的需求（创建类别相似点）以及否定竞争对手的差异点的必要性（创建竞争性相似点）驱动的。在选择差异点时，两个重要的考虑因素是顾客认为差异点是可取的并且公司具有提供该差异点的能力。表 8—2 列出了三个判断差异点的顾客合意性标准及传递性的标准。

表 8—2 差异点的重要标准

顾客合意性标准	传递性
● 相关性。差异点对于目标顾客来说必须是相关的、重要的。	● 可行性。公司必须真正有能力创建差异点。
● 有特色。目标顾客必须认为差异点既有特色又出众。	● 可传播。公司必须确证自己可以提供顾客希望得到的好处。
● 可信性。目标顾客必须认为差异点既可信又可靠。	● 可持续性。定位必须是先发制人的、可防卫的，让其他公司难以发动攻击。

然而，研究发现，有时候品牌可以通过看上去并不相关的属性成功实现差异化，前提是顾客能推断出适当的好处。[8]宝洁靠"独特的专利化程序"制成的"片状咖啡晶体"对其 Folger 速溶咖啡进行差异化。而实际上，咖啡粒的形状与溶化是不太相关的，因为晶体在热水中能迅速溶化。

□ 创建相似点和差异点

创建强有力的竞争性定位时的一个常见难题是组成相似点和差异点的很多属性或好处是负相关的。如果顾客对品牌的某种属性或好处的评价很高，他们对另一个重要属性的评价就会很低。例如，一个品牌可能很难在将自己定位为"廉价"的同时标榜自己具有"更高的品质"。类似地，很难将某种食品同时定位为"美味"和"低热量"。此外，每种属性和好处往往是正面和负面因素皆有。

令人认为具有很多传承的老品牌可能与经验、智慧和专家技能联系在一起。另一方面，它也可能给人以负面联想：可能显示过时，跟不上时代。[9]例如，20 世纪 90 年代布克兄弟品牌（Brooks Brothers）试图淡化其传承，大量增加时髦服装的进货，结果既疏远了老顾客又没能吸引到新顾客。克劳迪亚·得·维奇奥（Claudio Del Vecchio）收购该品牌后，将布克兄弟品牌的传承作为有利的差异点——尖端、品质和高价，在意大利的时尚之都开设分店进一步增强了这一定位。[10]

有三种方法可用于解决负向联想的属性和利益：

● 一种较为昂贵但有时很有效的方法是，开展两种截然不同的营销活动，每种活动针对一种品牌属性或好处。这两种营销活动可以在同一时间进行，也可以在不同的时间进行。海飞丝（Head & Shoulders）洗发液在欧洲取得的成功，来自其强调去屑功能的广告和另一则强调其美发功能的广告。这种方法能够使顾客在分别评判相似点和差异点的好处时可以不那么尖锐。

● 品牌可以潜在地与任何适当种类的、可以建立相似点或差异点的属性或好处的对象相联系。带有品牌的成分也可能让顾客减少对某种属性的怀疑。然而，借入资产并非没有风险。个人计算机制造商发现，让英特尔频频出现在 PC 制造商广告中的"奔腾的芯"合作广告项目，使得顾客只对基于英特尔的计算机感兴趣。

● 一种潜在的强有力的然而很难的用于解决属性和好处间存在的负相关问题的方法，是通过为顾客提供不同的视角并建议他们忽视某些考虑因素来让关系变成正相关的。

差异化战略

要树立品牌形象，产品必须有所差异。可以在五个方面实现差异化：产品（样式、属性、一致性、耐久性、可靠性、可维修性、风格、设计、品质）；服务（订购的难易程度、产品投递、安装、顾客培训、顾客咨询、维修和修理）；员工；渠道；形象（符号、媒体、氛围和事件）（见表8—3）。

表8—3 差异化的变量

产品	服务	员工	渠道	形象
样式	订购的难易程度	能力	覆盖率	符号、颜色、标语
属性	产品投递	礼貌	专业	氛围
一致性	安装	可信	绩效	事件
耐久性	顾客培训	可靠		品牌接触
可靠性	顾客咨询	响应能力		
可维修性	维修和修理	沟通能力		
风格				
设计				
品质				

营销在中国 王老吉的重新定位

2006年中国饮料市场的新类别——凉茶的整体销量约达400万吨，足以与可口可乐相比（2005年可口可乐在中国内地的销量为317万吨）。同年，中国国务院将凉茶列为第一批"国家级非物质文化遗产"。中国凉茶新类别的整体崛起的领跑者是红罐王老吉。

王老吉作为最著名的凉茶老字号，已有一百七八十年历史（起源于清朝道光年间）。凉茶是中国广东、广西地区的一种由中草药熬制，具有清热、祛湿、去火等功效的传统"药茶"。长期以来，凉茶都只局限于中国南方的区域市场，维持在小规模的、不温不火的销售状态。

2003年开始，红罐王老吉一路飙红，创造出了爆炸式增长的市场奇迹：销售额从2002年的1.8亿元增至2003年的6亿元，2004年突破10亿元，2005年超过20亿元，2006年达35亿元，2007年达50亿元。这4年销售额增长了近20倍！

红罐王老吉是如何取得市场突破的呢？

重新定位

红罐王老吉在消费者心中原有的定位是"药茶"。当成"药"服用，无须也不宜经常饮用，消费者有心理障碍且量有限。从战略定位入手，将王老吉从"药茶"重新定位为"饮料"，明确红罐王老吉是一种功能饮料，改变了红罐王老吉的类别属性，为红罐王老吉从区域市场走向全国市场和挖掘潜在需求扫除了障碍。

"预防上火的饮料"是红罐王老吉的品牌定位主张，由此而采用的广告口号是"怕上火，喝王老吉"。其独特的价值在于喝红罐王老吉能预防上火。

老字号注入时尚新元素

在"饮料"行业中与其他饮料竞争，年轻人是重要的目标市场。红罐王老吉为了争取年轻消费者群，避免过时、老化、落伍的老字号形象，与"传统凉茶"区分开来。采取了以注入品牌新元素为主导的

策略，即利用时尚元素激活老字号。在第一阶段的广告宣传中，强调积极正面的宣传，以轻松、欢快、健康的形象出现，排除对症下药式的负面诉求和消极的品牌联想，从而把红罐王老吉塑造成时尚的传统产品。红罐王老吉的广告中，消费者无忧地尽情享受生活：煎炸、香辣美食、烧烤、通宵达旦看足球……伴随的是喝着“预防上火”的红罐王老吉。

强势传播

新定位确定之后，首先以强势广告造成全国知名度和对渠道的支持。2003年短短几个月，集中一举投入4 000多万元的广告，使影响和销量迅速提升。2003年11月，乘胜加大传播力度，投入巨资购买了中央电视台2004年黄金广告时段。王老吉历年的广告投入为：2002年1 000万元，2003年4 000万元，2004年1亿元，2005个1.5亿元，2006年2.5亿元，2007年4.2亿元。

红罐王老吉的传播焦点是“怕上火，喝王老吉”，尽量凸显王老吉是一种时尚的饮料。为更好地唤起消费者的需求，电视广告选用了消费者认为日常生活中最易上火的五个情景：吃火锅，通宵看球赛，吃油炸食品薯条，烧烤和夏日阳光浴，广告画面中人们在开心地享受上述活动的同时，纷纷畅饮红罐王老吉。结合时尚、动感十足的广告歌反复吟唱“不用害怕什么，尽情享受生活，怕上火，喝王老吉”，促使消费者在吃火锅、烧烤时，自然联想到红罐王老吉，从而促成消费和购买习惯。

在推广上，除了传统渠道的POP广告，配合餐饮新渠道的开拓，为餐饮渠道设计布置了大量的终端物料，如设计制作电子显示屏、灯笼等餐饮场所乐于接受的实用物品，免费赠送。在传播内容选择上，充分考虑终端广告应直接刺激消费者的购买欲望，将产品包装作为主要视觉元素，集中宣传一个信息——怕上火，喝王老吉。餐饮场所的现场提示，最有效地配合了电视广告。正是这种针对性的推广，消费者对红罐王老吉“是什么”、“有什么用”有了更强、更直观的认知。

终端渠道

红罐王老吉销售额快速攀升的另一关键原因是整合营销，特别是深耕细作分销渠道和终端，在全国密布分销网络，实现了随处可买的铺货。在强化原有渠道的同时，积极发现和培育了新的渠道终端。其中，餐饮行业已成为红罐王老吉的重要销售、传播渠道之一。在维护原有的销售渠道的基础上，加大力度开拓餐饮场所，在一批酒楼打造旗舰店的形象。由于在消费者的认知中，饮食是上火的一个重要原因，特别是“辛辣”、“煎炸”食品，因此重点选择四川、重庆、湖南、广东以及全国各地的湘菜馆、川菜馆、火锅店、烧烤场等。由于给商家提供了实惠，红罐王老吉迅速进入了大量的餐馆、酒楼、火锅店、卡拉OK厅等饮品终端，并成为终端主要的被推荐饮品，成为销售增长的重要源头。

在频频的促销活动中，选择重点的火锅店、酒楼作为“王老吉诚意合作店”，投入资金与它们共同进行节假日的促销活动。促销策划中注意强化品牌定位，与“怕上火，喝王老吉”相关联。例如，在“炎夏消暑王老吉，绿水青山任我行”的主题促销活动中，消费者刮卡刮出“炎夏消暑王老吉”的字样，即可获得当地避暑胜地门票两张，并可在当地度假村免费住宿两天。这样的促销活动，既促进了销售，又关联宣传了王老吉“预防上火”的品牌定位。

[讨论题]

1. 试分析红罐王老吉取得中国市场突破的原因和策略。

2. 结合本案例，讨论定位如何改变品牌和产品的市场命运。

资料来源：邓德隆、陈奇峰：《跻身“10亿元品牌俱乐部”的5个定位要点》，载《哈佛商业评论》（中文版），2004（11）；林思勉：《定位，王老吉的飙红主线》，载《成功营销》，2004（12）；齐飞：《争夺“王老吉”》，载《中国企业家》，2007（12）；中华人民共和国国务院：《国务院关于公布第一批国家级非物质文化遗产名录的通知》（国发［2006］18号），2006-05-20；《2007年广东王老吉销量居中国罐装饮料首位》，载《深圳特区报》，2008-04-08；《四方面成广东王老吉品牌成功的关键》，载《中国现代企业报》，2008-08-22。

□ 产品差异化

产品实体差异化的潜力是不同的。一种极端的情况是产品之间几乎没有任何差异，例如鸡肉、钢材、阿司匹林。但是，即使对于这些非常相似的产品来说，我们也可以发现一些差异：宝洁公司提供几种洗衣粉品牌，每一个品牌都是独立的。另一种极端的情况是产品高度差异化，例如汽车和家具。可以通过下列途径对产品进行差异化[11]：

- **样式**。指产品的大小、形状或物理结构。可以考虑产品的许多可能的样式，如阿司匹林也可以通过含量、形状、有无糖衣和作用时间加以区分。
- **属性**。指构成产品基本功能的性质。营销者可以通过调研需求并计算各种潜在属性下消费者价值与公司成本的关系来识别和选择新的属性。他们还需要考虑希望获得各属性的消费者人数分别有多少，引进每种属性所需的时间以及竞争对手复制每种属性所需的时间。
- **性能质量**。指产品的主要特性的表现等级。公司必须选择与目标市场和竞争对手表现相匹配的性能质量等级，同时在长期内对性能质量进行管理。
- **质量一致性**。购买者期望产品有很高的质量一致性，即单位产品具有较高的相似性，并且都能达到承诺的标准。缺乏质量一致性的产品存在的主要问题是，该产品将会使部分购买者感到失望。
- **耐久性**。是衡量在自然条件或较为苛刻的环境下产品的期望使用寿命的指标。这个指标对于车辆和家用电器等产品尤为重要。但是，如果耐久性的增加会导致成本的提高，公司必须对这两者进行权衡。此外，如果产品技术更新很快，公司需要慎重使用耐久性指标。
- **可靠性**。指产品在特定时间内保持稳定工作或不发生故障的可能性，购买者通常愿意为其支付更高的价格。例如，美泰公司（Maytag）就以产品的可靠性闻名全球。
- **可维修性**。衡量产品发生故障或损坏后得到修理的难易程度的尺度。一般来说，像汽车这样由易于更换的标准配件构成的产品，可维修性较好。理想的可维修性是指使用者自己无须花费什么成本和时间就可对产品进行修理。
- **风格**。指产品的外观以及给予消费者的感觉。购买者通常更愿意支付价差购买风格诱人的产品。美感在苹果计算机等品牌中发挥了关键的作用。[12]利用产品风格进行差异化的优势是难以被竞争者模仿的；但是，强烈的产品风格并不总是意味着良好的业绩。
- **设计**。随着竞争的加剧，设计将成为一个公司产品和服务差异化的有效方法。[13]设计能够整合上述各种产品性质。这意味着设计者必须确定公司在样式、属性、性能、一致性、耐久性、可靠性、可维修性和风格上的投资力度。对于公司来说，设计出色的产品意味着更容易被制造和分销。对于顾客来说，设计出色的产品的外观使人感觉愉快，而且更容易开关、安装、使用、修理和处置。

□ 服务差异化

当产品实体进行差异化的难度很大时，要获得竞争的胜利就要做到提供有价值的服务，并提高服务质量。主要的服务差异为：

- **订购货物的难易程度**。指顾客向公司下订单的难易程度。百特（Baxter）医疗中心为各医院提供计算机，这样医院就可以利用计算机下订单，让百特直接送货到各个部门和病房区。[14]
- **产品投递**。指如何更好地将产品和服务传递给顾客，包括送货速度、送货的准确性和客户服务。墨西哥西迈克斯集团（Cemex）承诺运送混凝土的速度快于比萨饼的送货速度。通过在货车上安装全球卫星定位系统（GPS），西迈克斯公司可以追踪每次运货的情况，并承诺如果送货时间延迟10分钟以上，顾客可以获得20%的折扣。[15]
- **安装**。指为确保产品在预定地点正常工作而必须完成的工作。重型机械购买者一般都会希望得到良好的安装服务。安装的差异化对于那些提供复杂产品的公司来说尤为重要。
- **客户培训**。指为客户的员工提供培训从而使他们能够准确而有效地使用公司的产品。通用电气不仅向医院出售并帮助安装昂贵的X射线设备，而且培训用户。
- **客户咨询**。指卖方向买方提供符合其需要的数据、信息系统和咨询服务。例如，赫曼·米勒家具公司（Herman Miller）与未来产业科技公司（Future Industrial Technologies）合作，向公司客户展示如何通过办公家具的摆放获得最佳的人体工程学效果。[16]
- **维护和修理**。帮助顾客确保产品处于正常工作状态的服务项目是什么？这一点对于计算机和其他许多产品都是需要重点考虑的内容。

□ 渠道差异化

公司还可以通过对自己分销渠道的设计获得竞争优势，如提高渠道的覆盖率、专业性和效益。卡特彼勒在建筑机械和采矿设备产业的成功应部分归功于它发达的分销渠道系统。它的经销商分布广泛，而且受过良好的培训，能够提供比竞争者更可靠的服务。戴尔公司也通过开发和管理更好的直销渠道（如电话和网上销售）进行差异化。

□ 人员差异化

公司也可以通过训练有素的员工来获得竞争优势。新加坡航空公司（Singapore Airlines）的声誉主要应归功于空中小姐的出色工作。通用电气和菲多利等公司的销售人员享有很高的声誉。[17]训练有素的员工具有能力（知识和技能）、礼貌（尊重和体贴）、可信（值得信赖）、可靠（一贯性和准确的表现）、响应能力强（行动迅速）和良好的沟通能力（愿意了解顾客并能清楚地沟通）。[18]

品牌形象差异化

购买者对不同的公司和品牌形象有不同的反应。品牌识别是指公司用来区别或者定位自身或其产品的方法，而形象是指顾客对公司或其产品的感知。有效的形象能够体现产品的特点和价值主张，能够以显著的方式传达这种特点，并且能够在心理形象的基础上，传递情感力量。要树立有效的形象，公司必须通过所有有效的沟通工具和品牌接触传递一致的信息，包括标识、媒体和特殊事件等。

巴宝丽　最近几年，巴宝丽品牌（Burberry）已经成为世界上最容易识别的标志之一。从出现在巴宝丽雨衣上开始，它相继出现在狗项圈、塔夫绸女装、比基尼和英国足球流氓的装备上，而且不幸地出现在越来越多的假冒商品上。巴宝丽品牌遗产，曾被时尚界誉为“支票”，但因为过度曝光，突然之间成了负债。其结果就是巴宝丽的销售低迷，它的 CEO 安吉拉·阿伦特（Angela Ahrendt）正用多种方法来刺激销售增长。其中之一是，她研究了巴宝丽 150 年的历史来创造新的品牌标识，例如公司 1901 年注册的一个骑士标识。巴宝丽手袋也回归到品牌作为军用防水短上衣的传统，特点是皮带扣或巴宝丽外装一直的缝制风格。阿伦特女士采用的另一项策略是大量投资在销售巴宝丽配饰——手袋、鞋子、围巾和皮带，而不是服装上。配饰销售现在已占公司销售额的 75%。这不仅是因为这些配饰的边际利润更高，而且因为它们比服装更少地受时尚变化的影响。[19]

竞争力和竞争者

迈克尔·波特确定了决定一个市场或细分市场内在的长期获利吸引力的五种力量：同行业竞争者、潜在的新竞争者、替代产品、购买者和供应商（见图 8—1）。这些力量所造成的竞争威胁是：

1. **激烈的细分市场竞争的威胁**。如果一个细分市场已经存在众多的、强大的或进攻意识强烈的竞争者，它就没有吸引力。如果该细分市场是稳定的或正在衰退，如果生产能力正在急剧增加，如果固定成本很高，如果退出壁垒很高，或者如果竞争者由于涉及很大的利害关系而只能待在该细分市场，那它就更没有吸引力了。这些情况将引起频繁的价格战、广告战和新产品推介，使竞争的代价更昂贵。

2. **新进入者的威胁**。一个细分市场的吸引力随其进入和退出壁垒的高低而改变。[20]最具吸引力的细分市场，其进入壁垒高，退出壁垒低，所以很少有新公司能够进入，但经营不善的公司能够轻易退出。当进入和退出壁垒都高时，获利的潜力就高，但公司会面对更多的风险，因为经营较差的公司难以退出，必须拼死坚持。当进入和退出的壁垒都低时，公司进入和退出行业就很容易，回报稳定但较低。最糟的情况是，进入壁垒低，退出壁垒高：公司在经济景气时进入市场，却发现在市场衰退时很难退出。结果是，生产能力过剩会延

续很长时间，大家的收入都会下降。

3. **替代产品的威胁**。当一个细分市场有实际或潜在的替代产品时，它就没有吸引力。替代产品会限制价格，从而制约一个细分市场所能赚取的利润。公司应密切监测替代产品的价格趋向，如果替代产品行业的技术进步或竞争加剧，该细分市场的价格和利润可能会下降。

4. **购买者的讨价还价能力增强所带来的威胁**。当一个细分市场的购买者讨价还价能力很强或正在增强时，它就缺乏吸引力。当购买者变得更加集中或者有组织，或产品占购买者成本很大比例，或产品无差异，或购买者的转换成本很低，或购买者对价格敏感，或购买者能够向后实现整合时，购买者的讨价还价能力就会增强。为了进行竞争，销售商应当选择议价能力较弱或者改换供应商能力较弱的购买者，或者开发那些使有实力的购买者无法拒绝的优质供应品。

5. **供应商的讨价还价能力增强所带来的威胁**。如果公司的供应商能够提高价格或者降低所提供的质量，那么公司所在的细分市场就没有吸引力。当供应商被集中或者组织起来，或没有什么替代品，或所供应的产品是重要的投入要素，或改换供应商的成本很高，以及当供应商可以向前实行整合时，供应商的力量就会强大起来。最好的防御方法是与供应商建立双赢的关系或采用多种供应渠道。

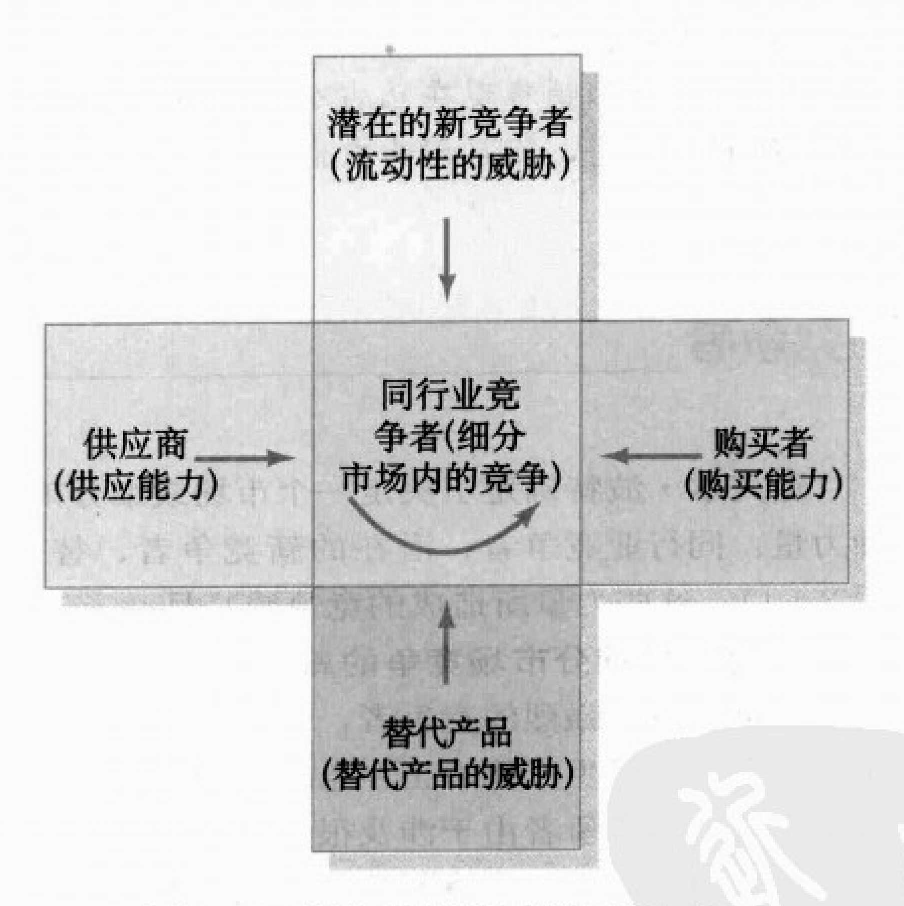


图8—1 决定市场吸引力的五种力量

资料来源：Reprinted with the permission of the Free Press，an imprint of Simon & Schuster，from Michael E. Porter，*Competitive Advantage：Creating and Sustaining Superior Performance*. Copyright © 1985 by Michael E. Porter.

□ 识别和分析竞争者

对一家公司来说，识别竞争对手似乎是一项简单的任务。百事可乐知道可

口可乐的Dasani是百事可乐Aquafina品牌的主要竞争对手；索尼也知道微软的Xbox与索尼Play Station形成竞争关系。但是实际上一家公司的实际和潜在的竞争对手的范围要广泛得多。公司更可能被新出现的竞争对手或新技术而不是现有的竞争对手打败。

例如，最近几年，一些新的"正在崛起的巨头"出现在发展中国家，这些精明的竞争者不仅在本土市场上与跨国公司竞争，而且正在用自己的方式进军国际市场。利用它们对生产（资本和人才）和供应链的本土知识，它们获得了竞争优势以构建世界级的公司。

英业达 也是通过对生产的本土元素的掌握，中国台湾的英业达公司（Inventec）已经成为世界上最大的笔记本和台式计算机的制造商和服务商。它在中国制造产品并将产品供应给像惠普和东芝这样的巨头，也为其他的跨国公司生产手机和MP3播放器。英业达的顾客不需要在中国投资就可以获得低成本制造的产品，也可以利用中国的软件和硬件人才。然而，过不了多久，英业达就会直接和它的顾客竞争；它已经开始在中国台湾和中国大陆以它自己的零售品牌名称销售计算机了。[21]

很多公司没能认识到互联网是它们最大的竞争对手。巴诺（Barnes & Noble）和Borders两家图书连锁店过去互相竞争，看谁能建立最多的超级图书城。当这些连锁店在争夺零售的统治权时，亚马逊开办了读者拥有很多选择的网上书店。现在，巴诺正试图在网上销售领域迎头赶上，Borders的网站交由亚马逊管理，而亚马逊每年的销售额已经超过70亿美元。[22]

这种"竞争者近视"——只关注现有的竞争对手，而忽视潜在的竞争对手，会导致公司的倒闭。[23]例如，大英百科全书（Britannica）曾经被邀向微软的光盘版Encarta多媒体百科全书提供内容，但它拒绝了。在引入市场时，Encarta多媒体百科全书仅售50美元，使得售价1 250美元的32卷大英百科全书失去了对父母们的吸引力。这种情况迫使大英百科全书改变商业模式。目前公司在提供纸质百科全书的同时，还提供CD-ROM形式的参考书以及基于订阅方式的互联网访问。[24]

我们可以既从行业也从市场的角度来审视竞争。[25]行业是生产类似的产品或产品种类的公司群。营销者划分行业的方式有：销售商的数量，产品差异化的程度，进入、移动和退出障碍的出现或消失，成本结构，垂直一体化的程度和全球化的程度。

使用市场的方法，我们可以将竞争者定义为满足相同顾客需求的公司。例如，一位顾客购买文字处理包，实际上是想要"书写能力"——这一能力也可以通过铅笔、钢笔或打字机得以满足。营销者必须克服"营销近视症"，同时停止使用传统的类别和行业术语来定义竞争。[26]可口可乐专注于它的软饮料市场，结果错失了咖啡馆和鲜果汁店最终对软饮料市场的侵占。

用竞争的市场观念定义竞争，比用产品类别来定义，显示了更广泛的实际和潜在的竞争者。瑞波特和贾沃斯基（Rayport and Jaworski）建议通过绘制购买者在获得和使用产品时的步骤来描绘公司的直接和间接竞争者。这一类型的分析凸显了公司所面临的机会和挑战。[27]

□ 分析竞争

一旦一家公司确认了主要的竞争对手，它就必须了解它们的特性，特别是它们的战略、目标和优劣势。[28]

战略

一群在一个特定的目标市场中推行相同战略的公司被称为战略群体。假设一家公司想进入大型家用电器行业。它的战略群体是谁？该公司画出了如图8—2所示的基于产品质量和纵向一体化程度找出的四个战略群体。群体A有一个竞争者（梅塔格），群体B有三个竞争者（通用电气、惠而浦和西尔斯），群体C有四个竞争者，群体D有两个竞争者。该分析具有很重要的洞察力。首先，每个群体的进入壁垒的高度是不同的。其次，如果该公司成功进入了一个群体，该群体中的成员将成为其最主要的竞争对手。

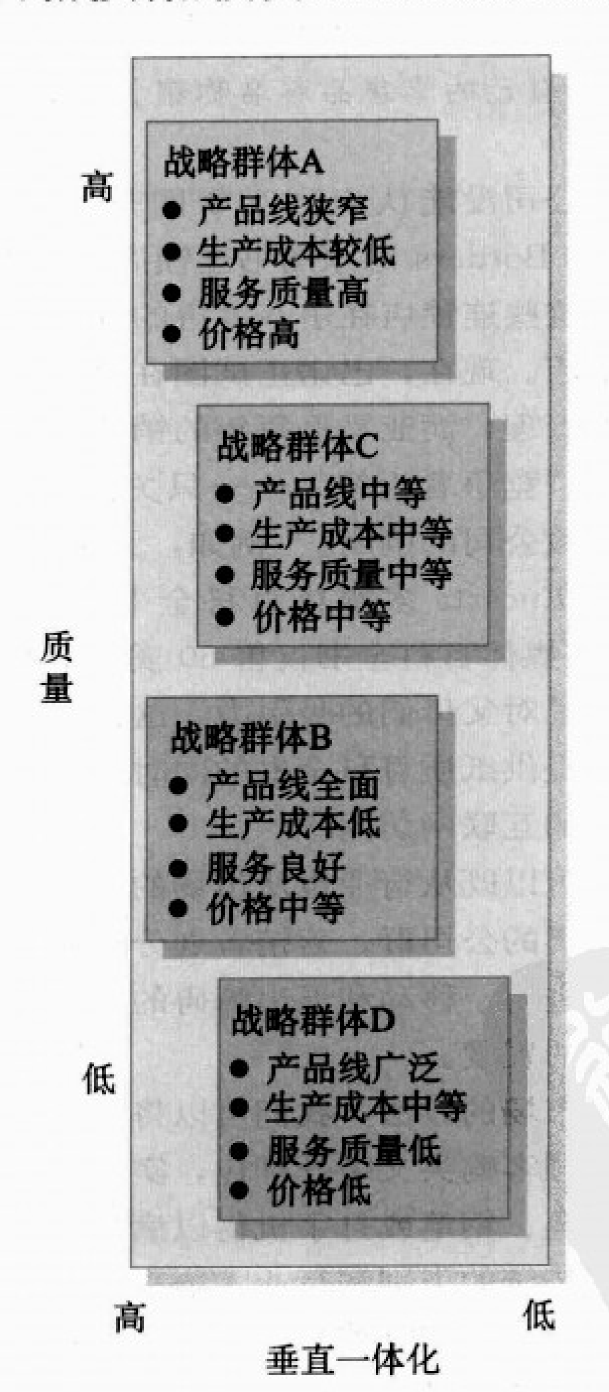


图8—2 大型家用电器行业中的战略群体

目标

一旦一家公司确定了主要竞争对手及其战略，它必须追问：每个竞争者在市场中追求什么？竞争者行为的推动力是什么？竞争者的目标是由许多因素确定的，包括规模、历史、当前管理层和财务状况。如果竞争者是一家大公司的子公司，了解其母公司经营它的目的是为了增长还是为了榨取利润，是非常重要的。[29]

注意，各个公司对于短期和长期利润的重视程度是不同的。大多数美国公司追求短期利润最大化，这很大程度上是因为它们必须使股东满意，否则就会有失去投资者信心的风险。日本公司则大多按照市场份额最大化的模式来经营。它们的大部分资金是以较低的利率从银行贷款得来的，在过去乐于接受较低的利润。另一种假设是每一个竞争者都追求一些目标的组合：当前获利能力、市场份额增长率、资金流、技术领先和服务领先。[30]最后，公司必须要监控竞争者的扩展战略。

优势与劣势

公司在分析竞争对手的优劣势时应当监控三个变量：

1. **市场份额**。竞争者在目标市场中的份额。

2. **心理份额**。当被要求“举出在这个行业中首先想到的公司”时，提名竞争对手的顾客所占的百分比。

3. **情感份额**。当被要求“举出你愿意购买其产品的公司”时，提名竞争对手的顾客所占的百分比。

一般来说，心理份额和情感份额能够实现稳定获益的公司，必然会在市场份额和盈利性上有所收获。很多公司为了提高其市场份额，以其最成功的竞争对手和世界顶级公司为标杆。[31]

选择竞争对手

公司在进行顾客价值分析之后，可以集中攻击以下几类竞争对手中的一类：强大对弱小的竞争对手，相似程度大对相似程度小的竞争对手，“良性”对“恶性”的竞争对手。

- **强大对弱小**。大多数公司把目标瞄准弱小的竞争对手，因为这样取得市场份额的每个百分点所需要的资源较少。公司还必须与强大的竞争对手竞争，以跟上最好的水平。即使是强大的竞争者也有一些弱点。

- **相似程度大对相似程度小**。大多数公司会跟与自己最类似的竞争对手竞争，但识别出相似程度很小的竞争对手也很重要。可口可乐宣称其最大的竞争对手不是百事可乐，而是自来水。

- **“良性”对“恶性”**。每个行业都有“良性”和“恶性”的竞争对手。[32]一个公司应该支持良性的竞争对手，打击恶性的竞争对手。良性的竞争对手遵守行业规则，对行业的增长潜力作出切合实际的假设，依据成本合理定价，帮助建立健康的市场，把自己限定在行业的某一部分或某个细分市场，激励其他竞争对手降低成本或提高差异程度，接受自己的市场份额和利润的总体水平。恶性的竞争对手会试图花钱购买而不是靠自己的努力来赢得市场份额，它们偏好冒险，投资于过剩的生产能力，并打破行业的平衡。

选择顾客

作为竞争分析的一部分，公司还必须评估它的顾客群，考虑哪些顾客是要丢开的，哪些是要留住的。一个区分顾客群的方法是以顾客是否有价值和易流失作为两个维度，形成一个区分为四部分的方格，见表8—4。建议对每个细分群采用不同的竞争行为。[33]

表8—4　顾客选择方格

	易流失	不易流失
有价值	这些顾客有利可图，但是对公司并不完全满意。找出并解决容易流失的来源，从而保留住他们。	这些顾客忠诚而且有利可图。不要认为理所当然，但要保持利润边际，从满意中获得好处。
无价值	这些顾客可能流失。让他们走，甚至鼓励他们离开。	这些无利可图的顾客是高兴的。尽量让他们有利可图或者容易流失。

资料来源：John H. Roberts，"Defensive Marketing：How a Strong Incumbent Can Protect its Position，" *Harvard Business Review*，November 2005，156.

创新营销 埃森哲

埃森哲的前身是安盛咨询（Andersen Consulting），始于会计传统，1989年转变为管理及信息技术咨询机构。经过十年的努力，安盛咨询成为世界上最大的管理和技术咨询组织。

2000年，安盛咨询脱离了其母公司安达信，不过付出了失去安盛品牌这一巨大代价。安盛咨询寻找到新的公司名称——埃森哲。公司新名字与众不同，很有吸引力，而且体现了公司勇于成长创新和革新的精神。埃森哲（Accenture）一词与冒险（adventure）押韵而且有注重未来的含义。新名字含有原安盛咨询名字的"AC"部分，这使埃森哲公司保留了原名字的部分品牌资产。安盛咨询公司的重新命名在公司史上是最大最成功的运动之一。埃森哲公司的更名运动于2001年圆满结束，这次运动无论从广度还是从深度上都使公司在服务业受益匪浅。大量的广告宣传使愿意购买埃森哲服务的公司数目增加了350%。

IT咨询市场挤满了众多竞争者，从提供硬/软件咨询的公司如IBM，到战略咨询公司如麦肯锡和波士顿。2002年，埃森哲以一项名为"执行创新"的运动使自己从竞争中脱颖而出。有些IT业的竞争者（如IBM，EDS）缺少更加专业的商业咨询专家，并且在企业战略和业务流程上不是很完美。另一些咨询业竞争者如麦肯锡则不同，它们自己拥有一套完美的战略思想，是思想的领导者，而不是卷起衣袖实施战略的合作者。

为了区别于其他的竞争者而获得竞争力，埃森哲认为需具备以下两种能力：其一，思想创新能力，即基于商业流程的思想创新能力；其二，将创新思想付诸实践的能力。

埃森哲通过调查发现，阻碍成功的一个最大障碍就是不能成功地传递和执行它们的战略思想。通过"执行创新"的运动，埃森哲将自己定位为这样的一家公司：公司能构思出好的计划，并能很好地执行这些计划。"从创新到执行，埃森哲将帮助你更快实现愿景。"埃森哲以老虎伍兹（Tiger Woods）为公司形象代言人推行这场"高绩效执行"运动。公司2003年的收入为118亿美元，2007年在《商业周刊》世界品牌100强中排名第50位，这表明埃森哲又一次获得了成功。

资料来源：www.accenture.com；"Lessons Learned from Top Firms' Marketing Blunders," *Management Consultant International*, December 2003, 1；Sean Callahan, "Tiger Tees Off in New Accenture Campaign," *B to B*, October 13, 2003, 3；"Inside Accenture's Biggest UK Client," *Management Consultant International*, October 2003, 1-3；"Accenture's Results Highlight Weakness of Consulting Market," *Management Consultant International*, October 2003, 8-10；"Accenture Re-Branding Wins UK Plaudits," *Management Consultant International*, October 2002, 5；The 100 Top Brands, *Business Week*, August 6, 2007, 59-64.

在顾客导向和竞争者导向之间寻求平衡

公司也不必把所有时间都集中在竞争对手身上。以竞争对手为中心的公司根据竞争对手在做什么（增加分销，降低价格，推出新服务）来看待每一种形势，然后制定竞争对策（增加广告开支，跟着降价，增加促销预算）。这种计划类型有正面的影响，也有负面的影响。在积极的一面，公司可以建立一个奋斗目标，培训自己的营销者，使他们对竞争对手和自身在市场定位上的弱点保持警惕；在消极的一面，公司过于被动，相对于制定并执行一个持续以顾客为导向的战略来说，公司是根据竞争对手的行动而不是根据自己的目标来决定自己的行动。

以顾客为中心的公司在制定战略时更重视顾客的开发。例如，公司营销者可能通过调研了解到，总体市场每年以4%的速度增长，而对质量敏感的细分市场每年以8%的速度增长。它们可能还会发现看重廉价交易的细分市场的顾客增长得更快，但这些顾客不会与任何一家供应商保持很长久的关系。此外，它们可能发现，更多的顾客要求提供24小时热线服务，但还没有公司提供这种服务。作为反应，公司可以把更多努力放在接近和满足注重质量的细分市场上，避免降价，并调查安装服务热线的可能性。显然，以顾客为中心的公司在确定新的机会并建立能长期获利的战略方面处于更加有利的位置，通过监测顾客需求，公司能够在特定的资源和目标情况下，确定最重要的顾客群体和新出现的需求。

竞争战略

一家公司根据自身及竞争对手是扮演市场领导者、市场挑战者、市场追随者还是市场补缺者，可以获得对自身竞争地位的进一步认识。在进行这一分类的基础上，该公司可以采取与其当前的和渴望的角色相符合的具体行动。

市场领导者战略

许多行业都有一个被公认的市场领导者公司，例如微软（计算机软件）和麦当劳（快餐）。市场领导者在相关产品市场中占有最大的市场份额，通常在价格变动、新产品推介、分销覆盖和促销强度上对其他公司起领导作用。除非一个占统治地位的公司享有合法的垄断权，否则它必须时时保持警惕以免错失

重大的发展机遇。竞争产品创新就是一种发展，例如，当诺基亚和爱立信的数字移动电话出现时，摩托罗拉的模拟移动电话就遭受了挫折。当挑战者不受拘束地花钱，市场领导者却在支出上很保守时，它就可能需要降低更多的成本来获得利润，或者它可能错误地判断了竞争形势而使自己被抛在后面。另一个风险是，相对于新兴的、劲头十足的竞争对手，占统治地位的公司会显得过时。

要想保持第一的地位，需要在三条战线采取行动。第一，市场领导者必须扩大总体市场需求。第二，它必须通过出色的防御和进攻行动来保护现有的市场份额。第三，即使在市场规模不变的情况下，该公司仍可以努力进一步扩大它的市场份额。

扩大总体市场

当市场总体扩大时，领导者公司通常获利最大。如果美国人增加其番茄酱的消费量，亨氏公司一定获益最多，因为美国人所食用的番茄酱中有2/3是它生产的。如果亨氏能说服更多的美国人食用番茄酱，或者在更多的食物中使用番茄酱，或者提高每次使用番茄酱的数量，亨氏将从中受益。一般来说，市场领导者应为其产品寻找新用户、新用途和更多的使用量。在确定新用户时，营销者应该吸引那些不知道该产品，或者由于价格或性能原因而拒绝该产品的购买者。

一家公司能够在那些可能使用但还没有使用该产品的购买者中寻找新用户（市场渗透战略），在那些从未用过该产品的购买者中寻找新用户（新市场战略），或者在那些住在其他地方的购买者中寻找新用户（地理扩张战略）。

要想扩大使用量，营销者可以提高消费水平或者消费量，也可以增加消费频率。消费量在一些时候可以通过包装或产品设计得到提高[34]，使用频率则涉及发现使用该品牌的更多机会。产品开发可以刺激新的使用。口香糖的生产厂家正在研发如何将其产品作为廉价、有效的药品缓释剂。Adams公司（全球第二大口香糖生产厂家）宣称其销售的部分口香糖具有保健功效。[35]

保护市场份额

在努力扩大总体市场规模时，处于统治地位的公司还必须时刻保护自己的现行业务不受对手侵犯：波音公司对空中客车；史泰博（Staples）对家得宝（Home Depot）；谷歌对雅虎和微软。[36]保护自己的市场份额所能作出的最有建设性的反应是不断创新。市场领导者在新产品和服务、分销效率、成本控制等方面居于所在行业的首位，它们不断提高自己的竞争优势以及对于消费者的价值。

在满足顾客需要上，可以分成反应营销、预期营销和创意营销。反应营销者发现表述了的需要并满足它。预期营销者前瞻未来，发现顾客在不久未来的可能的需要。创意营销者发现并生产顾客没有需要但却热情回应的解决方案。创意营销者不仅是市场导向的，而且是市场的向导。

即使不展开攻势，市场领导者必须避免自己的主要侧翼暴露在竞争者的火力之下。它必须降低成本，它的价格必须能反映顾客从品牌上所得到的价值。另外，领导者必须考虑在哪些细分市场上防御（即使亏本），在哪些细分市场上妥协。防御战略的目的是减少受攻击的可能性，把攻击转移到受威胁较小的地方，并降低攻击的强度。一家占统治地位的公司可以采用如图8—3所示的

六种防御战略。[37]

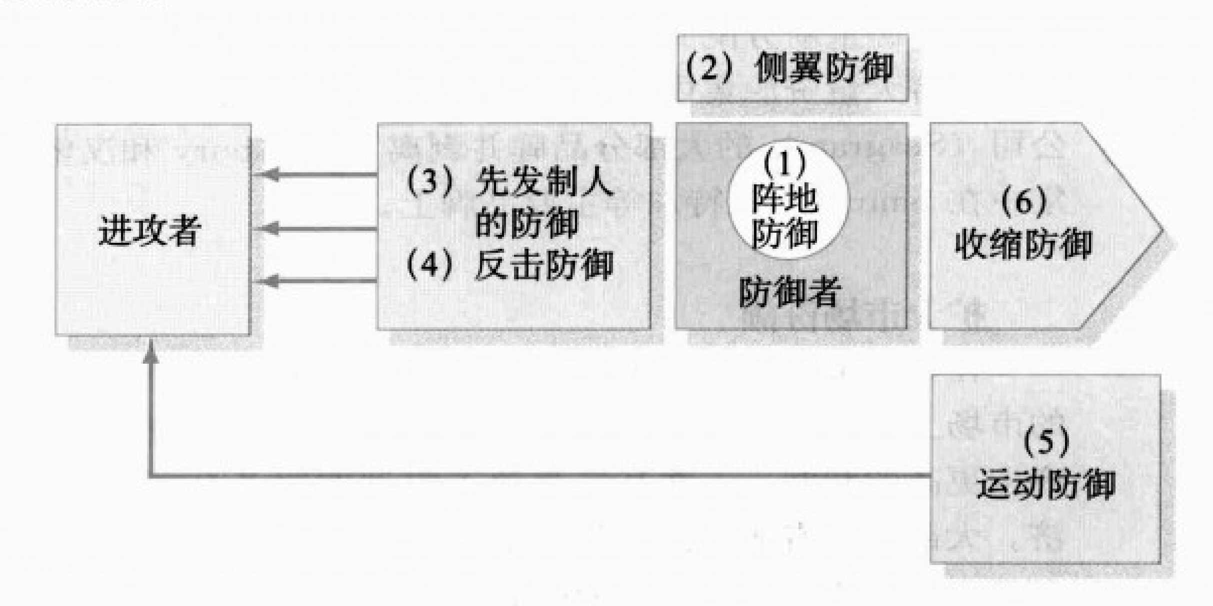


图 8—3 六种防御战略

1. **阵地防御**。这种方法需要建立超强的品牌力量，使得品牌几乎无法战胜。例如，亨氏公司任凭 Hunt 公司对其番茄酱市场进行成本很高的攻击而不回击。Hunt 成本高昂的战略失败了，亨氏继续占有美国 50%以上的市场，而 Hunt 的市场份额仅为 17 %。[38]

2. **侧翼防御**。市场领导者还应该建立一些前哨阵地以保护薄弱的前方或作为进行反攻的出击基地。例如，Smirnoff 品牌占有美国伏特加市场的 23%，它受到了 Wolfschmidt 品牌的攻击，后者每瓶的定价要低 1 美元。Smirnoff 品牌产品的售价被提高了 1 美元并增加了广告投入；而且，它推出了一个定价比 Wolfschmidt 低的品牌来竞争，从侧翼保护了 Smirnoff 品牌。

3. **先发制人的防御**。更积极的防御策略是在对手开始进攻前先向对手发动攻击，这可以通过几个途径实现。一家公司可以在此处打击一个竞争对手，在彼处打击另一个竞争对手，使每一个对手都不得安宁，也可以尽力包围整个市场。美洲银行（Bank of America）遍布全美的 13 000 台 ATM 机和 4 500 家分支机构给当地的银行带来了激烈的竞争。另一种策略是发出市场信号，警告竞争者不要发动进攻。[39]公司还可以预先宣布将引入一系列新产品，即有意识地就未来将采取的行动进行宣传。[40]

4. **反击防御**。大多数市场领导者在受到攻击时，都会进行反击。一个有效的反击方式是入侵攻击者的主要市场，使它不得不防卫自己的领地。另一个方法是利用经济或政治打击来阻碍攻击者。例如，市场领导者可以用高利润产品的收入来补贴易受攻击产品使其保持低定价，或者游说立法者采取会抑制竞争的政治行动。

5. **运动防御**。在运动防御中，市场领导者采用市场拓宽和市场多元化的做法，把它的范围扩展到能够作为将来的防守和进攻中心的新领域。采用市场拓宽时，公司把重点从现有的产品转移到根本的一般需求上，积极投入与该需求相关的整套技术研发中，正如“石油”公司把自己重新定位为“能源”公司，进入石油、核能、水力发电和其他行业。进入不相关行业的市场多元化是另一个可选方案。当菲利普·莫里斯（Philip Morris）等美国烟草公司认识到对吸烟的限制在日益增强时，它们迅速转入不相关的啤酒和食品行业。

6. **收缩防御**。有时候一些大公司认识到它们不再有能力防守所有的领域，

这时最好的行动方针将是有计划的收缩（也称为战略撤退），放弃较薄弱的领域，把资源重新分配到较强的领域。这种行动巩固了公司在市场上的竞争实力，并将大量资源集中在中枢位置。帝亚吉欧公司（Diageo）收购了西格拉姆公司（Seagram）的大部分品牌并剥离了Pillsbury和汉堡王，从而得以将力量集中在Smirnoff伏特加等主要品牌上。[41]

扩大市场份额

在许多市场上，一个点的市场份额价值上千万美元。这也就难怪在这么多的市场上竞争是如此的激烈。然而，在已有市场中的更多市场份额并不一定会产生更高的利润——尤其是劳动密集型的服务公司，因为可能不存在规模经济。大部分是有赖于公司的战略。[42]

由于购买较高市场份额的成本可能会大大超过它的收入价值，公司在追求提高市场份额之前必须考虑四个因素。第一个因素是引发反托拉斯行动的可能性。如果一个占统治地位的公司侵占了更多的市场份额，妒忌的竞争者很可能会大喊"垄断"。第二个因素是经济成本。在达到一定水平后再进一步扩大市场份额，获利能力可能下降而不是上升，从而使获取更大市场份额的成本高于所取得的价值。在这里，市场领导者必须认识到，"坚持不投降"的顾客可能并不喜欢本公司，或者忠诚于竞争的供应商，或者有特殊的需求，或者喜欢同较小的供应商打交道。再者，法律事务、公共关系和游说的成本也随着市场份额的上升而上升。在规模和经验不能带来经济利益，某些细分市场没有吸引力，购买者需要各种供应来源，并且退出壁垒很高的情况下，追求更高的市场份额会得不偿失。有些市场领导者甚至通过有选择地减少在薄弱领域的市场份额来提高获利能力。第三个因素是，奉行了错误的营销组合战略。成功赢取市场份额的公司通常在三个方面表现得比竞争对手出色：新产品活动、产品的相对品质、营销支出。[43]比竞争对手降价力度更大的公司通常难以获得太大的收益，因为很多竞争对手会相应降价，其他竞争对手则可能提供别的好处从而保证购买者不会流失。第四个因素是通过实际的、可感觉到的品质来提高市场份额。[44]

青岛啤酒　诞生于1903年的青岛啤酒是中国历史最悠久的啤酒品牌。1993年青岛啤酒公司在沪港两地同时上市，2007年啤酒销量超过500万吨。

作为中国啤酒行业的领先者，在激烈竞争的啤酒行业市场，青岛啤酒运用并购手段迅速扩大市场规模。青岛啤酒采用了破产并购、政策优惠性并购、投资参股性并购等多种并购形式，从1995年开始，先将所在的山东省内11家啤酒企业收归麾下，一统鲁啤。随后迈出了跨省并购的步伐，2000年购并了北京、上海、重庆、浙江等地14家啤酒生产企业，2001年购并了安徽、福建、江苏、湖北及广西的一批啤酒生产厂，在国内17个省市拥有的啤酒生产厂的总数达到了46个。2004年后，又布局西部、广东和台湾的生产基地，并扩建项目不断增大生产规模。

经过十余年大规模的并购活动，青岛啤酒已基本完成了国内市场的战略布局：以青岛、山东为根据地，北至北京、黑龙江，南至广东、深圳、珠海，东至上海、江苏等地，西至西安、重庆。这对公司保持行业领导者地位，扩大市场份额和提高竞争力产生长远的影响。[45]

市场挑战者战略

市场挑战者必须首先确定自己的战略目标，大多数的目标是提高市场份额。接着，挑战者必须决定对谁进行攻击。[46]如果市场领导者没有很好地服务于市场，攻击市场领导者就是一个高风险的、有潜在高回报的战略。市场挑战者还可以攻击那些与自己规模相仿，经营不佳且财力不足的公司，这些公司产品过时，价格过高，或者在某些方面不能令顾客满意。第三种选择是攻击小型的本地公司和地区性公司，这种情况下有可能把这些小竞争者都赶出市场，就像一些大银行驱逐小银行的做法一样。

在清楚确定了对手和目标后，有五种攻击方案可供选择：

1. **正面攻击**。针对对手的产品、广告、价格和分销全方位发起攻击。拥有较多资源的一方将会取得胜利。如果市场领导者不进行报复，并且竞争者能使市场相信其产品与市场领导者相当，那么经过修正的正面攻击（例如把价格降得比对手更低）也能奏效。

2. **侧翼攻击**。在地域性攻击中，挑战者要找出对手经营不佳的地区。另一种侧翼战略是为未被满足的市场需求提供服务，如日本汽车公司开发更省油的汽车。侧翼攻击战略其实是识别导致出现缺口的细分市场变化，然后冲进去填补这些缺口并使其发展成为强大的细分市场。侧翼攻击对拥有较少资源的挑战者特别具有吸引力，而且比正面攻击更有可能取得成功。

3. **包围攻击**。试图通过一次“闪电战”——在几条战线上同时发动大进攻，攻占敌人的大部分领地。当挑战者掌握比对手更多的资源，并相信迅速的包围能够摧毁对手的意志时，包围才有意义。

4. **迂回攻击**。最不直接的攻击战略是迂回攻击，即绕过敌方并攻击易于攻击的市场以扩大自己的资源基础。该战略有三种方法：多元化经营不相关的产品；多元化进入新地区市场；采用超前的新技术以取代现有产品。例如，百事可乐对可口可乐进行迂回攻击：（1）在1997年可口可乐公司推出Dasani品牌之前，收购Aquafina瓶装水公司；（2）1998年，花费33亿美元收购了市场份额几乎是可口可乐美汁源（Minute Maid）两倍的橙汁巨头Tropicana公司；（3）2000年，花费140亿美元收购了拥有佳得乐（Gatorade）运动饮料这一领导品牌的桂格麦片公司（Quaker Oats Company）。[47]技术跨越模式常用于高科技产业。

5. **游击战**。包括发动小型的、间断的攻击，骚扰对方并使其士气衰落，最终获得永久的据点。打游击的挑战者综合使用常规和非常规的攻击手段，如有选择的减价、密集的促销闪电战和各种吸引注意力的行动。通常，游击攻击适用于较小的公司对抗较大的公司。尽管游击攻击比正面攻击、包围攻击和侧翼攻击的费用低，它的代价也可能是很高昂的（参见“营销视野：游击营销”）。此外，如果挑战者希望击败对手，游击战还必须以更强大的攻击为后盾。

市场挑战者接下来还必须制定更具体的攻击战略，例如价格折扣、低价商品、威望商品、产品扩散、产品创新、服务改进、分销创新、降低制造成本或者密集广告促销。

营销视野 游击营销

谁需要游击战营销技巧呢？任何想攻击市场领导者或者从市场领导者处取得份额，而又不想承担正面进攻的高成本和麻烦的营销者，都需要这种技巧。20世纪80年代，杰伊·康拉德·莱文森（Jay Conrad Levinson）出版了他关于这一主题的第一本书后，游击战营销开始流行。最初，游击战营销者必须创造性地思考如何以最小的投入吸引最多的顾客注意力并实现营销目标；然后在内部或当地寻找潜在的问题和机会，以便在推向全国市场之前进行改进。

在计划时，游击战营销者必须预测利益相关者对有争议的方法或信息的反应，并对法律和道德问题保持敏感。"游击战营销不意味着缺乏社会责任感和破坏做生意的规矩。"莱文森强调说。它们必须计划如何衡量结果，并在实施中密切跟踪进展。最后，它们必须迅速行动，修正或终止效果不佳的游击战活动。

例如，ING Direct 网上银行在推广其在线金融服务 Orange 品牌时的某天早晨，请波士顿、旧金山和华盛顿特区的通勤族免费乘坐地铁或公交车。该公司职员身着橘色服装向步入车站的通勤族发放橘色宣传单，票箱被漆成橘色，而车站、地铁列车和公交车都贴满了橘色海报。这一不同寻常的宣传活动吸引了媒体的关注，使该公司脱颖而出，在各大城市市场强化了品牌认知度。

资料来源：Carry Hatch, "When Should You Try Guerrilla Marketing?" *ABA Bank Marketing*, March 2005, 53; Shari Caudron, "Guerrilla Tactics," *IndustryWeek*, July 16, 2001, 53+; "If You Can't Stand the Heat, Stay Out of the Streets," *Brandweek*, November 12, 2001, 36.

□ 市场追随者战略和市场补缺者战略

市场追随者战略

西奥多·莱维特教授认为，产品模仿战略可能与产品创新战略同样有利可图。[48]创新者要承担开发新产品、进行分销和教育市场的巨大开支。对这些工作和风险的回报通常是取得市场领先地位——即使另一家公司可以仿制或改进新产品。追随者虽然可能无法赶上市场领导者，但也能实现高利润，因为它不用负担任何创新的费用。

许多公司宁愿追随市场领导者而不是向其挑战。这种模式在钢铁和化工等行业中很常见，这些行业中产品差异化和形象差异化的机会很少，服务质量经常相仿，价格敏感性很高，攫取短期市场份额的做法只会招致报复。因此，大多数公司通常仿制市场领导者的产品，向购买者提供相类似的供应品，这使得市场份额保持高度的稳定。

追随者不得不确定一条不会引起竞争报复的成长路线。对于追随者，有四大战略：

● **充当造假者**。复制市场领导者的产品和包装，在黑市上销售或通过名声不好的经销商销售。苹果计算机公司和劳力士公司（Rolex）都深受造假者之害，尤其是在亚洲。

● **充当仿制者**。以微小的差别仿效领导者的产品、名称和包装。例如，Rolcorp 控股公司所销售的谷类食品采用与名牌产品非常相似的包装盒，只是

价格较低。

● **充当模仿者**。即在某些方面模仿市场领导者，但在包装、广告、定价等方面保持一定的区别。只要模仿者不大力攻击市场领导者，市场领导者就不会进行反击。

● **充当改造者**。即调整或改进领导者的产品，可能在不同的市场上销售。例如，S & S公司向生产与哈雷摩托车类似的产品的公司提供发动机。它每年都会购买一部新型的哈雷-戴维森摩托车，然后将其发动机拆开，看看有哪些是它能改进的。[49]

通常，市场追随者比市场领导者赚得少。例如，一项对食品加工公司的研究发现，只有最好的两家公司能够获利。因此，追随者战略并不总是值得采用的途径。

市场补缺者战略

还有一种选择是成为小市场中的市场领导者，即补缺者。较小的公司通常通过瞄准大型公司不感兴趣的小市场，避免与大型公司竞争。例如，罗技国际公司（Logitech International）以各种充满想象力的方式改变计算机鼠标，从而在世界各地扩展市场。在该补缺市场的成功，使罗技国际公司可以扩展到其他增长性的补缺市场，例如游戏杆和互联网摄像头。[50]

通过对几百家业务单位的研究，战略规划研究所（Strategic Planning Institute）发现，小市场的投资回报率平均为27%，而较大市场仅为11%。[51]主要原因是市场补缺者比其他偶尔向补缺市场销售的公司更了解目标顾客，更能够满足他们的需要。结果就是，市场补缺者可以在成本以上索要较高的价格。补缺者获得的是较高的利润，而大众市场营销者获得的是较大的销量。

甚至许多大公司也日益开始建立业务单位或品牌，服务于特定的补缺市场。补缺中的关键概念是专业化。表8—5列出了补缺者可担任的专家角色。然而，由于补缺市场可能会衰退，公司必须不断建立新的补缺市场，扩大补缺市场，并保护自己的补缺市场。通过在两个或更多的补缺市场中建立优势，公司就能增加生存的机会。

表8—5 专业化的补缺角色

补缺特长	说明
最终用户专家	公司专门为某一类型的最终使用顾客服务
纵向专家	公司专长于生产—分销价值链上的一些纵向层次
顾客规模专家	公司集中力量向小型、中型或大型的顾客进行销售
特定顾客专家	公司把销售对象限定在一个或少数几个顾客
地理区域专家	公司把销售员只集中在某个地方、地区或世界的某一区域
产品或产品线专家	公司只拥有或生产一种产品线或产品
产品特色专家	公司专长于生产某一类型的产品或产品特色
定制专家	公司为单个客户定制产品
质量—价格专家	公司选择在低端或高端市场经营
服务专家	公司提供一种或多种其竞争对手无法提供的服务
渠道专家	公司专门只对一种分销渠道服务

创新营销

对于营销竞争，创新非常重要。表8—6列出了2007年全球前25位的创新公司。创新营销有某些战略和方法。"营销视野：创新营销的不同策略"描述了一些领先的公司如何进行创新。"营销视野：蓝海战略——通过价值创新实现高增长"描述了公司如何以最小的竞争方式进入新市场。

表8—6　全球前25位的创新公司

2007年排名	2008年排名	公司名称	总部所在城市	总部所在国家	总部所在洲	2001—2006年股票回报	2001—2006年收入增长	2001—2006年利润增长	专利引用指数
1	1	苹果	Cupertino, CA	美国	北美	50.60	29.21	NA	34
2	2	谷歌	Mountain View, CA	美国	北美	NA	NA	NA	1
3	4	丰田汽车	Toyota	日本	亚洲	20.50	8.30	5.21	361
4	6	通用电气	Fairfield, CT	美国	北美	1.11	5.06	1.36	155
5	5	微软	Redmond, WA	美国	北美	0.83	11.85	−3.04	174
6	7	宝洁	Cincinnati, OH	美国	北美	12.20	11.69	3.70	105
7	3	3M	St. Paul, MN	美国	北美	7.77	7.35	5.49	57
8	43	迪士尼	Burbank, CA	美国	北美	11.71	6.29	7.35	8
9	10	IBM	Armonk, NY	美国	北美	−3.48	1.26	4.97	94
10	13	索尼	Tokyo	日本	亚洲	−2.62	0.60	1.14	418
11	20	沃尔玛	Bentonville, AR	美国	北美	−3.35	9.79	3.54	0
12	23	本田汽车	Tokyo	日本	亚洲	13.61	7.40	0.38	377
13	8	诺基亚	Espoo	芬兰	欧洲	−9.24	5.68	4.37	287
14	9	星巴克	Seattle, WA	美国	北美	30.04	24.07	1.51	2
15	22	塔吉特	Minneapolis, MN	美国	北美	7.55	8.32	4.23	0
16	16	宝马	Munich	德国	欧洲	4.30	4.96	−1.23	84
17	12	三星电子	Seoul	韩国	亚洲	36.24	4.60	8.07	1 000
18	11	维珍集团	London	英国	欧洲	私有	私有	私有	0
19	17	英特尔	Santa Clara, CA	美国	北美	−7.57	5.92	12.55	216
20	21	亚马逊	Seattle, WA	美国	北美	29.53	27.96	NA	0
21	70	波音	Chicago, IL	美国	北美	19.91	1.12	−4.23	59
22	14	戴尔	Round Rock, TX	美国	北美	−1.59	12.87	−5.24	16

续前表

2007年排名	2008年排名	公司名称	总部所在城市	总部所在国家	总部所在洲	2001—2006年股票回报	2001—2006年收入增长	2001—2006年利润增长	专利引用指数
23	27	Genentech	South San Francisco, CA	美国	北美	24.50	34.85	32.40	4
24	18	eBay	San Jose, CA	美国	北美	12.45	51.47	4.91	1
25	28	思科系统	San Jose, CA	美国	北美	8.58	5.02	205.04	20

营销视野 创新营销的不同策略

当IBM调查高层CEO和政府官员对他们日程的优先考虑时，发现的具有启示意义的答案是创新。“商业模式的创新”和“想出做事情的独特方式”都获得了高分。IBM自身对于商业模式的创新导致了大量的合作，既有公司内部的，也有同外部公司、政府和教育机构的。CEO萨缪尔·帕米沙诺（Samuel Palmisano）解释了如果没有同索尼和任天堂（Nintendo）以及竞争者东芝和微软的合作，就不可能出现以公司的电力结构为基础的突破性的电池处理器。

类似地，宝洁新产品的50%来自宝洁实验室之外——投资者、科学家和供应商，他们的产品想法可以在实验室变成现实。

商业领袖吉姆·柯林斯（Jim Collins）的研究强调了系统的、基础广泛的创新的重要性：“总是寻求巨大的突破、伟大的想法——这与我们的研究结果相反。要建立一个真正伟大的公司，它是一个决策接着一个决策，一个行为接着一个行为，一天接着一天，一个月接着一个月……它是不断积累的，没有一个决策可以定义一个伟大的公司。”他引用了迪士尼的主题公园和沃尔玛的零售作为例子，说明长期按照伟大的想法出色经营而获得成功的公司。

西北大学（NorthWestern University）的莫汉·索内（Mohan Sawhney）和他的同事概括了构成“创新雷达”的12个公司创新的维度（见表8—7），并建议商业创新是关于增加顾客价值，而不只是创造新的事物；商业创新形式多样，可以在一个商业系统的任何一个维度上发生；商业创新是系统的，需要仔细考虑一个业务的所有方面。

表8—7 商业创新的12个维度

维度	定义	例子
提供品（什么）	开发创新性的新产品或服务	● 吉列的锋速3 Turbo 剃须刀 ● 苹果的iPod音乐播放器和iTunes音乐服务
平台	使用通用的零件或建设平台创造衍生品	● 通用汽车的OnStar车载信息平台 ● 迪士尼动画电影
解决方案	创造一体化、定制化的提供品，从而不断地解决顾客的问题	● UPS物流服务供应链解决方案 ● 杜邦建筑建设创新方案
顾客（谁）	发现未被满足的消费者需要或者确认未被服务的顾客细分	● Rent-A-Car公司瞄准租用替换车的顾客 ● Green Mountain Energy公司关注的是“绿色能量”
顾客体验	重新设计所有接触点上和所有接触时间内的顾客互动	● Washington Mutual Occasio公司的零售银行理念 ● Cabela的“作为娱乐体验的店铺”的理念

续前表

维度	定义	例子
获得价值	重新定义公司如何获得收入或者开拓创新性的新收入来源	● 谷歌收费搜索 ● Blockbuster公司与电影分销商分享收入
过程（如何）	重新设计核心运营过程，从而提高效率和效果	● 丰田运营生产系统 ● 通用电气的六西格玛设计（DFSS）
组织	改变公司的形式、职能或活动范围	● 思科以合作伙伴为中心的网络化虚拟组织 ● 宝洁以顾客为中心的前后一体化混合组织
供应链	对采购进行与众不同的思考	● Moen ProjectNet公司同供应商合作设计 ● General Motors Celta公司使用一体化的供应和网络销售
呈现（哪里）	创造新的分销渠道或者创新性的呈现地点，包括顾客可以买到或者使用到提供品的各种地方	● 星巴克在咖啡店里销售音乐CD ● Diebold公司的银行远程通话系统
网络	创造以网络为中心的智能化、一体化提供品	● 奥的斯公司（Otis）远程电梯检测服务 ● 美国国防部网络中心战
品牌	品牌延伸至新的领域	● 维珍集团“品牌化风险投资” ● 作为生活方式品牌的雅虎

商业作家普拉哈拉德（C. K. Prahalad）认为从财务和电信服务到卫生保健和汽车行业的大量创新来自发展中市场，如印度。印度公司和外国竞争者被迫用更少的资源做成更多的事情，导致它们发现了新的方法来最大化利用极少的资源，并用低价提供高质量的产品和服务。

最后，为了获得突破性的想法，一些公司让一些员工专注于解决营销问题。三星公司的价值创新项目（VIP）将包括工程师、设计师和掌握时间表和截止日期的计划者的产品开发团队在韩国首尔南部的公司中心隔离起来，同时有50个专家帮助指导他们的活动。小组成员为了有助于作出艰难的取舍，画出了“价值曲线”，将类似产品的声音或图画质量等功能从1到5进行评分。类似地，为了开发一辆新车，宝马将在工程、设计、营销、购买和财务上的专家聚集在它的研究和创新中心或项目房。

资料来源：Steve Hamm，“Innovation：The View From the Top，” *BusinessWeek*，April 3，2006，52-53；Jena McGregor，“The World's Most Innovative Companies，” *BusinessWeek*，April 24，2006，63-74；Rich Karlgard，“Digital Rules，” *Forbes*，March 13，2006，31；Jennifer Rooney and Jim Collins，“Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas，” *Point*，June 2006，20；Moon Ihlwan，“Camp Samsung，” *BusinessWeek*，July 3，2006，46-47；Mohanbir Sawhney，Robert C. Wolcott，and Inigo Arroniz，“The 12 Different Ways for Companies to Innovate，” *MIT Sloan Management Review*，Spring 2006，75-85；Pete Engardio，“Business Prophet：How C. K. Prahalad Is Changing the Way CEO's Think，” *BusinessWeek*，January 23，2006，68-73.

营销视野 蓝海战略——通过价值创新实现高增长

欧洲工商管理学院（INSEAD）的教授·钱·金和勒妮·莫博涅（W. Chan Kim and Renée Mauborgne）认为太多的公司专注在“红海思维”——寻求同竞争者之间血腥的肉搏战，主要是以成本、质量或两者的提高为基础。相反，他们提倡“蓝海思维”，创造没有直接竞争的产品和服务。他们认为经理们应该不要固守在传统的行业竞争范围内，而是要超越这些界限从而发现代表真正价值创新的未被占领的市场定位。



作者们引用的例子是百开公司（Bert Claeys），一家比利时的影院经营者及它引进的有25个屏幕、7 600个座位的Kinepolis多功能影院。尽管行业不景气，Kineoplis还是通过一个独特的特征组合得以繁荣，比如数量多、安全和免费的停车位；大屏幕和艺术享受般的音效和投影设备；家居、舒适、超大的椅子和无遮挡的视野。通过巧妙的计划和规模经济，百开公司以较低的价格创造了Kinepolis独特的影院体验。

这是一个典型的蓝海战略思维——设计创新性的业务来对营销公司的成本结构和对消费者的价值诉求产生积极的影响。成本的节省来自去除和降低影响传统行业价值的因素；对消费者的价值来自引入之前行业从来没有提供过的元素。一段时间之后，随着高价值产生的销售额增长以及规模经济，成本甚至下降了更多。

我们可以提供其他显示非传统的蓝海思维的营销例子：

● 西南航空公司以低成本创造了提供可靠、有趣和便利服务的航空公司。

● 卡拉威高尔夫公司（Callaway Golf）设计了"Big Bertha"——一种有着大头和扩大了的最有效位置的高尔夫球杆，适用于直接击中高尔夫球有困难的人。

● 奈特捷航空公司（NetJets）想出了如何通过分配所有权向更多的顾客提供私人飞行服务。

● 太阳剧团（Cirque du Soleil）重新将马戏团打造成高档次的娱乐活动，方法是减少高成本的动物等元素同时提高剧场体验。

金和莫博涅提出了营销者在指导蓝海战略思维和价值创新中要思考的四个关键问题：

1. 哪些元素是我们行业想当然的，也是我们应该除去的？

2. 哪些元素是我们应该降到大大低于行业标准的？

3. 哪些元素是我们应该提高到大大高于行业标准的？

4. 哪些是行业中没有的，而且我们应该提供的元素？

他们坚持最成功的蓝海战略思想家应利用所有的能产生创新价值的三个平台：实体产品；服务，包括维护、顾客服务、保证和分销商和零售商的培训；意味着渠道和物流的传输。图8—4总结了驱动蓝海战略成功组成和实施的关键的原则。

形成战略

a) 重组市场边界
- 查看可供选择的行业
- 查看行业内的战略组
- 查看买方链
- 查看补充性的产品和服务
- 查看对买方的功能性或情感性诉求
- 查看时间

b) 关注全局而不是数字

c) 满足现有需求以外的需求

d) 采用正确的战略步骤
- 买方获得了效用吗？
- 价格是可以接受的吗？
- 我们可以达到目标成本吗？
- 消费者采用上的挑战有哪些？

执行原则

a) 克服关键的组织障碍
- 认知障碍
- 资源障碍
- 动机障碍
- 政治障碍

b) 将执行纳入战略

图8—4　蓝海战略的关键原则

资料来源：W. Chan Kim, and Renée Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," Harvard Business Review, 1997; W. Chan Kim, and Renée Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review*, July 2004; W. Chan Kim, and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005).

小　结

1. 确定定位，需要（通过识别目标市场和竞争的性质）选定参照系以及理想的品牌联想相似点和差异点。要确定相应的竞争参照系，营销者必须了解消费者行为以及消费者是如何选择品牌的。差异点是指品牌特有的为消费者所强烈支持和看重的联想。相似点是指并非品牌所特有的，而是可能与其他品牌相同的联想。

2. 差异点是指消费者所认为并正面评价的品牌所独具的联想。相似点是指并非品牌所特有的，而是可能与其他品牌相同的联想。种类相似点是指消费者认为某个产品种类中的产品要满足合法性和可靠性而必须具备的联想。竞争性相似点是指用来否定竞争对手的差异点而专门设计的联想。

3. 创新营销对竞争非常重要。竞争优势的关键是相关的品牌差异——消费者必须发现一项市场提供品具有独特并有意义之处。这些差异可以直接基于产品或服务本身，或者与诸如人员、渠道或形象等相关的想法。

4. 公司必须研究竞争者，同时也研究实际和潜在的顾客。营销者需要确认竞争者的战略、目标、优势和劣势。应该在顾客监控和竞争者监控上保持一个好的平衡。

5. 一家公司最直接的竞争者是那些寻求满足同样的顾客和需求并提供类似产品的公司。公司同时必须警惕潜在竞争对手，即那些提供新产品或以其他方式满足同一需求的公司。公司必须采用基于行业和基于市场的分析来确定竞争对手。

6. 市场领导者在相应的产品市场上拥有最大的份额。为了保持统治地位，市场领导者需要寻找扩大总体市场需求的方法，努力保护现有的市场份额，并尽可能提高自己的市场份额。

7. 市场挑战者对市场领导者和其他竞争对手展开积极攻击，以侵占更多的市场份额。确定了自己的战略目标和对手后，挑战者可以从五种总体攻击类型和大量更加具体的攻击战略中选择攻击方式。

8. 市场追随者是愿意维持自己的市场份额而不去扰乱市场的公司。市场追随者可以是造假者、仿制者、模仿者或改造者。

9. 市场补缺者服务于那些不被大型公司服务的小型的细分市场。补缺战略的关键是专业化。补缺者开发的提供品完全是为了满足某一群体的顾客需要，在过程中索要价格溢价。

案　例

百度挑战谷歌

百度公司2000年1月创立于北京，是全球最大的中文搜索引擎提供者。每天处理来自100多个国家的超过1亿人次的搜索请求。

创立之初，百度就将目标定位于打造中国人自己的中文搜索引擎，将全球搜索引擎巨头谷歌视为自己最主要的竞争对手。1998年创立的谷歌，在2000年推出中文搜索服务。2005年进入中国后，在中国市场份额和排名逐年快速增长，网上搜索市场份额从2003年的2.1%上升到了2006年的21.7%，排名从2003年的第五位跃升到2005年第三位，到2006年又排名第二。2006年，该公司本地化进程全面展开，并启用中文名“谷歌”。

百度以差异化的搜索服务定位与谷歌竞争，找到了成功的盈利模式。2003年，美国第三方统计机构Alexa统计，百度已

经超越谷歌，成为全球最大的中文搜索引擎。2006年，中国搜索引擎市场报告（CNNIC）等多家统计分析机构发布的调查报告中，中国搜索引擎处第一位的百度公司的国内市场份额已经超过了62%，远超过谷歌、雅虎等主要竞争对手。2007年，百度在中国搜索引擎市场的占有率上升到65.8%，而谷歌仅为22%。2005年8月5日，百度在美国纳斯达克上市。2006年度，百度营业收入为8.378亿元，网络营销收入为8.285亿元，净利润约为3亿元（比2005年增长533.9%）。百度一举成为美国纳斯达克股价最高的中国公司，亦是最近6年来表现最强劲的一只新股。2008年，百度营业收入预计为30亿元，净利润10亿元。

什么是百度创新的商业模式？

简言之，首先以有效的市场细分和聚焦战略争取到点击率和搜索流量，再以“人气”优势拉动吸引企业而获得主要利润。实现了在两大顾客群（搜索用户和企业用户）之间的价值互动。

在搜索流量领先的基础上，百度为了拉动企业在百度网上投放网页搜索广告，首创了竞价排名商业模式。尽管对竞价排名有异议，百度仍成功争取到大量的中国企业客户。根据零点调查公司的数据，72%的企业在实施搜索引擎推广时首选百度！在百度搜索中，网页搜索占到整体搜索引擎流量的53%。而百度的网页搜索占整个中国搜索引擎使用量的份额达到24%左右。百度因而成为企业竞争中有效的在线市场推广工具，企业网页搜索的规模则为百度带来了可观的利润。网页搜索形成目前搜索引擎中最清晰的盈利模式，也是搜索引擎最重要的收入来源。

百度是如何实现其搜索流量领先的呢？

这主要源于百度的两个市场策略：一是专注于中文搜索；二是专注于年轻人市场。“最有效的中文信息查找工具”是百度提供的顾客价值。

尽管谷歌比百度提前一年推出了网上中文搜索，但百度在中文搜索上做得更专深，百度实施“百度，更懂中文”的品牌运动，形成了在中国中文搜索市场的优势。目前百度拥有世界上最大的中文信息库，百度拥有的10亿中文网页已经大大超过了谷歌拥有的5亿中文网页，并不断改进使用更有效的中文检索软件。很多用户在比较了谷歌与百度的中文搜索，以及谷歌的英文与中文搜索之后，发现谷歌的中文搜索并不像它的英文搜索一样好用，因而更偏好百度的中文搜索。

有效细分市场是百度的另一成功策略。调查显示：中国的网民中学生所占比例最大，学生是搜索引擎最主要的使用者，同时也是最具发展潜力的人群。由此，百度将其细分市场瞄准了最具发展潜力的顾客人群——学生。2006年CNNIC的调查也印证，百度用户中学生比例最高，占48.2%，而谷歌用户中企业用户比例最高，占48.5%。因此，CNNIC形象地说“学生的百度，白领的谷歌”。

百度依据其细分市场策略选择相匹配的内容提供。谷歌在中国延续其在美国市场的内容定位，侧重于新闻资讯等互联网应用。而百度了解中国网民最关注的是娱乐类信息，百度瞄准中国学生网民的需求，重点推出MP3、网络游戏和视频等娱乐类和互动性的产品。例如百度开发出广受欢迎的MP3音乐搜索功能，这对百度品牌的传播具有深远的影响，很多客户都是从MP3的搜索体验中认识百度的。统计显示，百度在中国页面搜索、音乐搜索、图片搜索等主要领域，均具有比较明显的用户使用量优势，这正是源于百度的细分市场策略。

为了“黏住”用户，百度在2003年12月推出了百度贴吧，让用户在输入任何词汇时，都可以与其他有兴趣的网民聚集起来讨论共同话题、寻求答案、互动沟通。从而在网上建立同一检索词的讨论区或搜索社区。调查显示，百度贴吧明显提高了

百度的用户满意度。

[讨论题]

1. 百度在中国市场实现其搜索流量领先的策略是什么？

2. 面对国际领先者谷歌，百度是如何有效竞争的？

资料来源：2006年中国搜索引擎市场调查报告简版报告及热点数据，引自 www.cnnic.cn/index/0E/manual/102/index.htm；Baidu，Share Price Soars，Wealth of Robin Li Rises，*SinoCast China Business Daily News*；London（UK），Nov 17，2006，1；Baidu.com Inc.：Deal With eBay Will Allow Cooperation on Ads，Payments. *Wall Street Journal*；Eastern edition；New York，N.Y.（0099-9660），Nov 9，2006，n/a；Baidu.com Inc.：Net Soars but Outlook Misses Wall Street's Expectations. *Wall Street Journal*；Eastern edition；New York，N.Y.（0099-9660），Nov 1，2006，B.2；梁冬、麦子：《相信中国》，武汉，长江文艺出版社，2006；汪瑞林：《搜索百度李彦宏》，北京，经济日报出版社，2006；百度 2006 年上市公司财务报告；百度网站，www.baidu.com；《美国谷歌市场份额仅为北京的百度1/3》，载《上海证券报》，2008-09-18；《北京百度三季报业绩劲增九成》，载《证券日报》，2008-10-28。

【注释】

[1] "Up with Brown," *Brandweek*, January 27, 2003; Brian O'Reilly, "They've Got Mail!" *Fortune*, February 7, 2000, 100; Charles Haddad, "Ground Wars," *BusinessWeek*, May 21, 2001, 64; Stephen Smith, "Brand Surin' Safari," *Brandweek*, June 24, 1996, 17; Todd Vogel, "Can UPS Deliver the Goods in a New World?" *BusinessWeek*, June, 4, 1990, 80; UPS Annual Report, 2002 and 2005.

[2] Leonard M. Fuld, *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors* (New York: John Wiley, 1995); John A. Czepiel, *Competitive Marketing Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).

[3] 有关竞争的一些问题的详细学术讨论，see the Special Issue on Competitive Responsiveness, *Marketing Science*, 24 (Winter 2005)。

[4] Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).

[5] Kevin Lane Keller, Brian Stenthal, and Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask About Your Brand," *Harvard Business Review*, September 2002, 80-89.

[6] Thomas A. Brunner and Michaela Wanke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations," *Journal of Consumer Psychology*, 16 (April), 2006, 101-111.

[7] Professor Brian Sternthal, "Miller Lite Case," Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

[8] Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research*, August 1994: 339-350. Susan M. Broniarczyk and Andrew D. Gershoff, "The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes," *Journal of Marketing Research*, 40 (May 2003): 161-175.

[9] Michael Applebaum, "Comfy to Cool: A Brand Swivel," *Brandweek*, May 2, 2005, 18-19.

[10] "Brooks Bros. Has Opened a 3, 500-Sq.-Ft. Store in Florence, Italy," *Chain Store Age*, January 2005, 18; Naomi Aoki, "An Alteration at Brooks Brothers Derailed by Casual Era Retailer Returns to Its Roots," *Boston Globe*, November 12, 2003, E1.

[11] 相关的讨论，see David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review* (November-December 1987): 101-109。

[12] See Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (New York: Free Press, 1997).

[13] See Philip Kotler, "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, Fall 1984, 16-21. See also Christopher Lorenz, *The Design Dimension* (New York: Basil Blackwell, 1986).

[14] William C. Copacino and Jonathan L. S. Byrnes, "How to Become a Supply Chain Master," *Supply Chain Management Review*, March-April 2002, S37+.

[15] 关于对墨西哥西迈克斯集团的全面讨论，see Adrian

J. Slywotzky and David J. Morrison, *How Digital Is Your Business?* (New York: Crown Business, 2000), ch. 5。

[16] Mark Sanchez, "Herman Miller Offers Training to Its Furniture Users," Grand Rapids Business Journal, December 2, 2002, 23.

[17] See "The 25 Best Sales Forces," *Sales & Marketing Management*, July 1998, 32 - 50.

[18] 相似的列表, see Leonard L. Berry and A. Parasuraman, Marketing Services: Competing Through Quality (New York: Free Press, 1991): 16。

[19] Cecilie Rohwedder, "Playing Down the Plaid," *Wall Street Journal*, July 7, 2006.

[20] Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980): 22 - 23.

[21] http: //online. wsj. com/article _ print/ SB115222828906800109. html.

[22] Ibid.

[23] Bob Tedeschi, "As Their Core Businesses Prosper, Some Companies Try to Expand Their Horizons with New Product Lines," *New York Times*, September 6, 2004, C5; Leslie Kaufman with Saul Hansell, "Holiday Lessons in Online Retailing," *New York Times*, January 2, 2000, sec. 3, 1, 14.

[24] Michael Krantz, "Click Till You Drop," *Time*, July 20, 1998, 34 -39; Michael Krauss, "The Web Is Taking Your Customers for Itself," *Marketing News*, June 8, 1998, 8. Hiawatha Bray, "The Boston Globe Upgrade Column," *Boston Globe*, July 12, 2004 (www. boston. com/globe); Jonathan Gaw, "Britannica Gives In and Gets Online," *Los Angeles Times*, October 19, 2000, A1; Jerry Useem, "Withering Britannica Bets It All on the Web," *Fortune*, November 22, 1999, 344, 348.

[25] Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions," in *Handbook of Marketing*, edited by Barton A. Weitz and Robin Wensley (London, UK: Sage Publications, 2002), 106 -125. See also, Bruce H. Clark and David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors," *Journal of Marketing* 63 (July 1999): 67 - 83.

[26] "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt," *Harvard Business Review*, October 2006, 127 - 137. See also Theodore Levitt's seminal article, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review* (July-August 1960), 45 - 56.

[27] Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), 53.

[28] Richard A. D'Aveni, "Competitive Pressure Systems: Mapping and Managing Multimarket Contact," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2002, 39 - 49.

[29] Porter, *Competitive Strategy*, ch. 7.

[30] William E. Rothschild, *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1989), ch. 5.

[31] 一些有关营销活动的长期暗示的讨论, see Koen Pauwels, "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness," *Marketing Science*, 23 (Fall 2004): 596 - 610; Koen Pauwels, Dominique M. Hanssens and S. Siddarth, "The Long-Term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice and Purchase Quantity," *Journal of Marketing Research*, 34 (November 2002): 421 - 439; and Marnik Dekimpe and Dominique Hanssens, "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability," *Journal of Marketing Research*, 36 (November 1999): 397 - 412。

[32] 基准营销的学术文章, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities For Sustained Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69 (1), 80 - 94。

[33] Porter, *Competitive Strategy*, ch. 7.

[34] Brian Wansink, "Can Package Size Accelerate Usage Volume?" *Journal of Marketing* 60 (July 1996): 1 - 14. See also Valerie Folkes and Shashi Matta, "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a mental Contaminant," *Journal of Consumer Research*, 31 (September 2004): 390 - 401; Priya Raghubir and Eric A. Greenleaf, "Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?" *Journal of Marketing*, 70 (April 2006): 95 - 107.

[35] "Cadbury Outstrips Rivals After Adams Gum Buy," *Evening Standard*, February 23, 2005 (www. thisislondon. co. uk); "Business Bubbles," *The Economist*, October 12, 2002, 68.

[36] George Stalk, Jr. and Rob Lachanauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition,"

Harvard Business Review, 82 (April 2004): 62 - 71; Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back" Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders," *Harvard Business Review*, November 2002, 66 - 74.

[37] 这六种防御战略和五种进攻战略摘自 Philip Kotler and Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s," *Journal of Business Strategy* (Winter 1981): 30 - 41。更多的阅读材料, see Gerald A. Michaelson, *Winning the Marketing War: A Field Manual for Business Leaders* (Lanham, MD: Abt Books, 1987); Al Ries and Jack Trout, *Marketing Warfare* (New York: McGraw-Hill, 1990); Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Marketing* (Boston, MA: Houghton-Mifflin Co., 1984); and Barrie G. James, *Business Wargames* (Harmondsworth, England: Penguin Books, 1984)。

[38] "Heinz Is Getting Back to Basics," *Food Institute Report*, May 5, 2003, 2; "Leader of the Pack," *Pittsburgh Post-Gazette*, April 1, 2000.

[39] Porter, *Competitive Strategy*, ch. 4; Jaideep Prabhu and David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001): 62 - 72.

[40] Jehoshua Eliashberg and Thomas S. Robertson, "New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study," *Journal of Marketing Research* 25 (August 1988): 282 - 292; Roger J. Calantone and Kim E. Schatzel, "Strategic Foretelling: Communication-Based Antecedents of a Firm's Propensity to Preannounce," *Journal of Marketing* 64 (January 2000): 17 - 30.

[41] Gerry Kermouch, "Spiking the Booze Business," *BusinessWeek*, May 19, 2003, 77 - 78.

[42] Stuart E. Jackson, *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business*, (New York, NY: John Wiley & Sons, 2006); J. Scott Armstrong and Kesten C. Green, "Competitor-oriented Objectives: The Myth of Market Share," *International Journal of Business*, 12 (1), 2007, 115 - 134.

[43] Philip Kotler and Paul N. Bloom, "Strategies for High Market-Share Companies," *Harvard Business Review* (November-December 1975): 63 - 72; Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy*, (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review* (January-February 1981): 135 - 144.

[44] Linda Hellofs and Robert Jacobson, "Market Share and Customer's Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999): 16 - 25.

[45] 青岛啤酒公司1995年至2006年上市公司年报；陈宝森:《青岛啤酒的并购绩效提升路径》，载《中外企业家》，2007 (11)；青岛啤酒公司官方网站，www.tsingtao.com.cn。

[46] Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand," *Management Science* (October 1990): 1268 - 1278; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second Mover Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 5, no. 4 (1996): 325 - 358; Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998): 54 - 70.

[47] Katrina Booker, "The Pepsi Machine," *Fortune*, February 6, 2006, 68 - 72.

[48] Theodore Levitt, "Innovative Imitation," *Harvard Business Review*, September-October 1966, 63ff. See also Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).

[49] Stuart F. Brown, "The Company that Out-Harleys Harley," *Fortune*, September 28, 1998, 56 - 57.

[50] Allen J. McGrath, "Growth Strategies with a'90s Twist," *Across the Board* (March 1995): 43 - 46; Antonio Ligi, "The Bottom Line: Logitech Plots Its Escape from Mouse Trap," *Dow Jones Newswire*, February 20, 2001.

[51] E. R. Linneman and L. J. Stanton, *Making Niche Marketing Work* (New York: McGraw-Hill, 1991).

营销者必须创建市场资产，包括自己的顾客、品牌、渠道和知识产权。

——菲利普·科特勒

第9章 创建品牌资产

Building Brand Equity

▷▷▷ 什么是品牌资产

▷▷▷ 创建品牌资产

▷▷▷ 制定品牌战略

▷▷▷ 管理和衡量品牌资产

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 什么是品牌？如何进行品牌化？
2. 什么是品牌资产？它是如何被建立、衡量和管理的？
3. 制定品牌战略时的关键决策有哪些？

营销讨论

1. 走建立品牌之路还是走不建立品牌之路（如OEM)？
2. 品牌延伸有利还是有害？
3. 品牌可以永存还是品牌也会过时？

苹果计算机

苹果计算机公司在建立与不同年龄、不同国籍的顾客产生共鸣的强大品牌上是位大师。它获得的难以置信的品牌忠诚大部分是通过传递其使命完成的。其CEO史蒂文·乔布斯（Steven Jobs）是如此定义的："创造改变人们生活的伟大的东西。"该公司创造了一个信仰苹果品牌的群体，不仅是因为它制作了很棒的广告，而且是因为它在所做的每件事上都关注消费者。苹果的创新产品包括卓越设计的功能和风格，许多人将极度成功的iPod音乐播放器作为一个绝佳的例子。苹果在世界范围内有150家零售店，为人们对苹果品牌的激情加油。开设零售店背后的原因是让更多的人可以看到并摸到苹果的产品（并看看苹果能为他们做什么），同时就会让苹果更可能提高它的市场份额。[1]

职业营销者最重要的技能可能是其创建、维护、加强和保护品牌的能力。例如，宝洁通过专注于质量、创新和无与伦比的品牌管理和延伸战略，成功地在160个国家营销了近300个品牌。战略性品牌管理涉及设计和实施创建、衡量、管理最大化其价值的品牌的营销活动与项目。这一过程包括：（1）识别和确立品牌定位；（2）计划和实施品牌营销；（3）衡量和解释品牌的表现；（4）提高和维持品牌价值。第8章讨论了品牌定位和竞争，其他问题将在本章介绍。

什么是品牌资产

美国营销协会将品牌定义为"一种名称、名词、标记、符号或设计，或者这些要素的组合，其目的是借以识别某个销售者或某些销售者提供的产品或服务，并使之与竞争对手的产品和服务区别开来"。品牌使得所提供的产品或服务在某个方面与用来满足同一需求的其他产品或服务有所差异。这些差异可以是功能性的、物理性的和有形的，即与品牌的产品性能有关，也可以是更加象征性、情绪化和无形的，即与品牌所代表的事物有关。[2]

品牌的角色

品牌对产品的来源或者说生产者进行了区分，使得顾客（无论是个人还是

组织）可以分清某个制造商或者分销商的责任。消费者可以根据类似产品的品牌对其进行区分，从过去购买该产品的经验及其营销项目来了解品牌。他们找出哪些品牌能满足自己的需要，哪些品牌不能。随着消费者的生活越来越复杂，生活节奏越来越快，时间越来越不够用，品牌所具有的简化决策和降低风险的能力显得非常宝贵。[3]

品牌对于公司的作用也非常重要。[4]它们不仅简化了产品处理和追踪，而且有助于管理存货和会计记录，并为公司所具有的独特产品性能或成分提供法律保护。[5]品牌名称可以通过注册商标加以保护；制造过程可以通过专利加以保护；包装可以通过版权和设计加以保护。知识产权确保公司可以安全地对其品牌进行投资，并像谷歌一样从中收获这一宝贵资产所带来的好处。对于公司，品牌代表了巨大价值的合法财产，可以影响消费者行为，进行买卖，并为品牌的持有者提供安全持续的未来收入。强大的品牌导致公司更好的收入和利润表现，反过来又为股东创造更多的价值。[6]

品牌可以传递某一水平的品质保障，满意的购买者可以很容易地再次选择该产品。[7]品牌忠诚度为公司提供了关于需求的可预测的保障，并形成进入壁垒，令其他公司难以进入这一市场。我们也可以将忠诚度解释为愿意支付更高的价格，通常达20％～50％之多。[8]尽管竞争对手必将容易地效仿生产工序及产品设计，它们却很难与多年的营销活动及产品体验在个人和组织心目中留下的深刻印象相抗衡。从这一点来说，品牌可以被视为确保竞争优势的一种强大工具。[9]

□ 品牌化的范畴

品牌化（branding）是指赋予产品和服务品牌的力量。品牌化的关键是消费者不能认为该类别中的所有品牌都是一样的。品牌化就是建立差异性。品牌的差异通常与产品本身的功能或利益相关，也可以通过与非产品相关的方法。要给一个产品树立品牌，必须告诉消费者产品是“谁”——给它起个名称并利用其他品牌元素帮助识别该产品，还要告诉消费者产品是“做什么的”以及他们“为什么”要关注该产品。

品牌化包括建立心理结构并帮助消费者对他们所拥有的产品和服务知识进行组织，从而明确要作出的决策，同时在这个过程中为公司带来价值。要想确保品牌化战略取得成功并创造品牌价值，必须让消费者确信在某类产品或服务中不同的品牌具有确实的差异。既可以对实体产品（海尔冰箱）树立品牌，也可以对服务（中国银行）、店铺（星巴克）、人（姚明）、地点（北京市）、组织（红十字协会）或者想法（自由贸易）树立品牌。[10]

□ 定义品牌资产

品牌资产（brand equity）是指给产品和服务所附加的价值，反映了顾客对该品牌的想法、感受和所采取的行动，以及品牌带给公司的价格、市场份额和盈利性。品牌资产是一项重要的无形资产，对公司来说具有心理方面的价值和财务价值。

对于品牌资产的研究有各种看法。[11]基于顾客的方法将从顾客（单个顾客或顾客组织）的角度出发。[12]基于顾客的品牌资产（customer-based brand equity）可以被定义为品牌知识对于顾客对该品牌营销的反应的不同影响。[13]如果在识别品牌后，顾客对产品及其营销方式的反应更好，则称品牌具有正的基于顾客的品牌资产；如果在相同的情况下，顾客对品牌营销活动的反应更差，则称品牌具有负的基于顾客的品牌资产。

这一定义包含三个关键因素。第一，品牌资产源自顾客反应的差异。如果不存在差异，品牌产品实际上可被归为商品或产品的通行版本，竞争可能基于价格。第二，反应方面的这些差异是顾客的品牌知识（brand knowledge）引起的，即与品牌相关联的所有想法、感觉、形象、经验、信念等。品牌必须使顾客产生强烈而有利的独特品牌联想，正如沃尔沃（安全）和贺曼（关爱）所做的。第三，组成品牌资产的顾客的差异化反应通过与品牌营销的各方面相关的知觉、偏好和行为表现出来。更强大的品牌导致更多的收入。[14]表9—1总结了品牌资产的一些主要好处。

表9—1　　强势品牌的营销优势

强势品牌的营销优势
对产品性能的感知提高
更高的忠诚度
更不易受到竞争性营销活动的影响
更不易受到营销危机的影响
更高的利润率
涨价时顾客反应的弹性更小
降价时顾客反应的弹性更大
更强有力的商务合作和支持
营销传播效果增强
有机会进行特许经营
有机会进一步延伸品牌

顾客知识是品牌资产中与众不同的差异的驱动物。从抽象的意义上说，品牌资产可以被看作营销者提供连接过去与未来的重要战略“桥梁”。[15]

□ 品牌资产是一座桥梁

从品牌资产的角度来看，每年花费在市场供应品上的营销资金事实上是对顾客品牌知识的投资。塑造品牌的投资量是一个关键因素，而超过最低投资量后，数量则不一定是关键因素。很多品牌通过投资于在顾客脑海中留下珍贵的难以磨灭的记忆的营销活动积累了可观的品牌资产。尽管可口可乐、百事可乐和百威啤酒等饮料品牌巨头的广告花费远远高于加州乳品加工协会（California Milk Processor Board），该协会仍成功地扭转了加州牛奶消费量长达十年的下跌趋势，这应部分归功于其设计巧妙、执行出色的“你喝牛奶了吗”宣传活动。同时，上述营销投资所创造的品牌知识为品牌指明了今后的发展方向。顾客将根据自己对品牌的看法和感觉，判断该品牌会有怎样的命运并接纳或拒绝所有相关营销活动或项目的影响。

品牌承诺（brand promise）是营销者对品牌应当是什么样的和能为顾客做些什么所作的描述。然而品牌的真正价值和未来预期取决于顾客，他们掌握

的关于该品牌的知识，以及他们根据上述知识可能对营销活动作出的反应。了解顾客品牌知识（在顾客脑海中留下的与品牌有关的所有差异之处）因此显得至关重要，因为它是品牌资产的基础。牛津大学（Oxford University）的道格拉斯·霍尔特（Douglas Holt）认为公司要建立标志性、领导性的品牌，必须收集文化知识，根据文化品牌化原则实施战略，并雇用和培训文化专家。[16]

□ 品牌资产模型

不同的品牌资产模型提供了一些不同的观点。下面我们将介绍公认的四个模型。

品牌资产评估模型

扬罗必凯公司（Young and Rubicam，Y&R）开发了品牌资产评估模型（BAV）。品牌资产是由五个关键点（或支柱）构成的：

- **差异**：测量品牌不同于其他品牌的程度。
- **能量**：测量品牌的动量。
- **关联**：测量品牌吸引力的宽度。
- **尊敬**：测量品牌被看好和尊重的程度。
- **知识**：测量消费者对品牌的熟悉度和亲密度。

差异、能量和关联组合在一起决定了活跃的品牌强度（energized brand strength）。这三大关键点指向品牌的未来价值。尊敬和知识构成了品牌高度（brand stature），更多的是作为对过去绩效的“评分表”。活跃的品牌强度和品牌高度组合在一起构成了力量坐标，用连续的坐标描绘了品牌开发循环的阶段——每个都有主导的模式（见图9—1）。强大的新品牌显示了比关联更多的差异和能力，然而在尊敬和知识上水平都还很低。领导品牌在所有的关键点上的水平都比较高。最后，衰退的品牌显示了高度的知识（是过去绩效的证据），较低水平的尊敬，甚至更低水平的关联、能量和差异。

BRANDZ 模型

营销调研顾问明略行（Millward Brown）和WPP集团开发了测量品牌强度的BRANDZ模型，其核心是品牌动态金字塔。根据这一模型，品牌的建立有以下几个连续的步骤，前一个步骤的成功完成才导致后一步骤的开始（见图9—2）。

“有牢固关系”的消费者位于金字塔顶层，与品牌建立了更强的关系而且比低层次的消费者支出更多。然而，更多的消费者处于更低的层次。营销者的挑战是开发活动和项目，让消费者沿着金字塔向上移动。

艾柯模型

戴维·艾柯（David Aaker）教授认为品牌资产是由品牌意识、品牌忠诚和品牌联想组合而成的，增加或减少了产品或服务提供的价值。[17]根据艾柯教授，品牌管理始于开发一个品牌身份——代表品牌意义和顾客承诺的独特的品

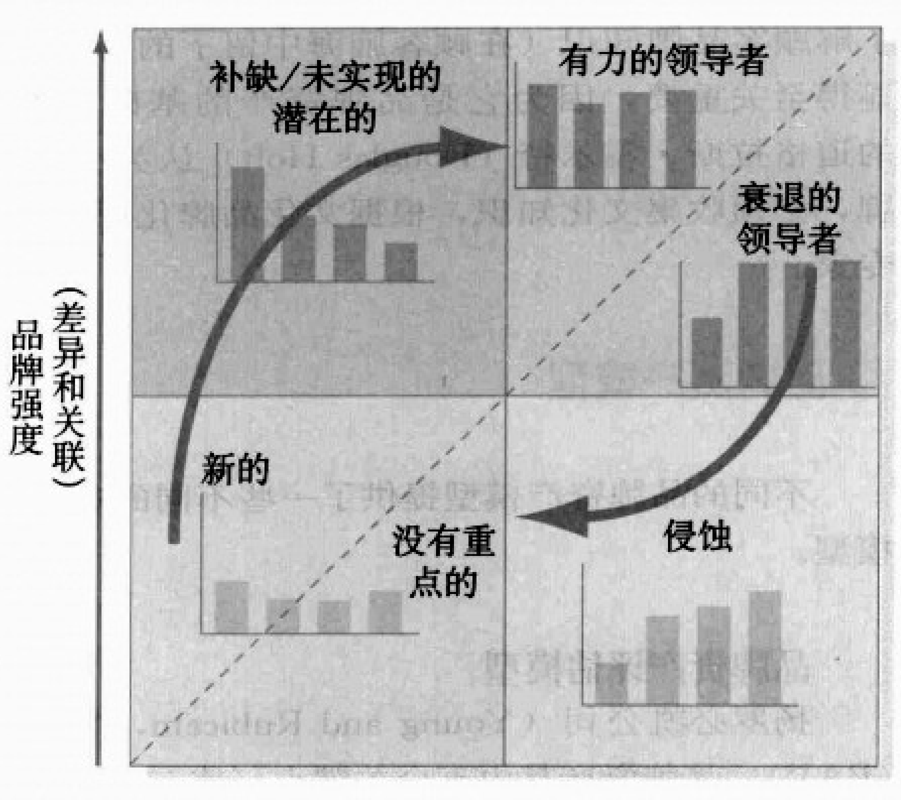


图 9—1 BAV 力量坐标

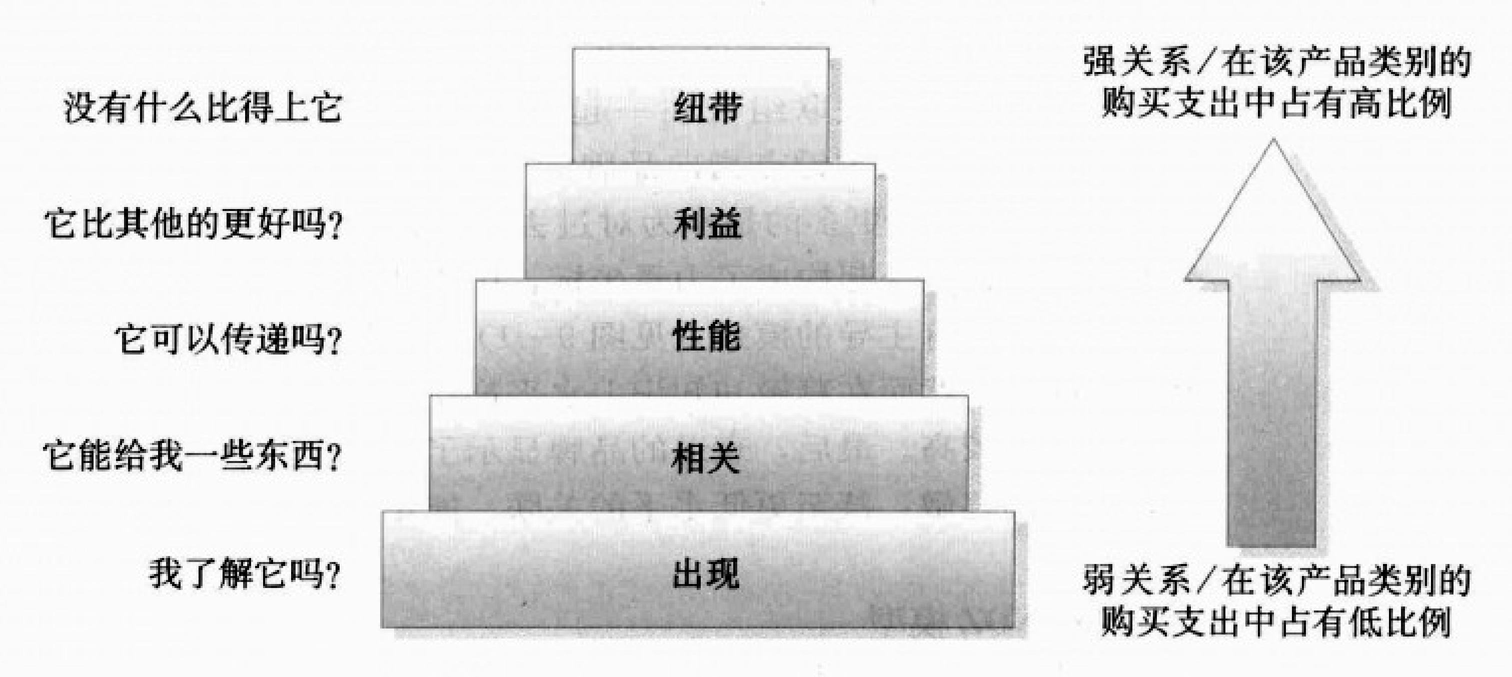


图 9—2 品牌动态金字塔

牌联想组合，是一个渴望的品牌形象。[18]品牌身份通常由 8～12 个元素构成，如产品范围、产品功能、质量/价值、用途、使用者、来源地、组织属性、品牌个性和符号。其中能够驱动品牌构建活动、最重要的是核心身份要素。其他的是延伸身份要素，增加了结构和导向。而且，品牌精髓可以一种简洁的、令人鼓舞的方式传达品牌的身份。

艾柯坚信品牌身份应该在一些维度上有所区别，在其他的维度上相同，与顾客形成共鸣，驱动品牌构建活动，反映商业文化和战略，而且可信。可信度可以基于验证点，现有资产/项目或初步战略，或者在新的或复兴的资产或项目上的投资。

品牌共鸣模型

品牌共鸣模型也将建立品牌看作一个上升的一系列的步骤，从下到上依次是：(1) 保证消费者确认品牌，并在消费者的心目中将品牌与某个产品类别或消费者需求相联系；(2) 通过战略性地联系一些有形和无形的品牌联想，坚定地在消费者心目中建立完整的品牌含义；(3) 就有关品牌的判断和感觉引发适当的顾客反应；(4) 将品牌反应转化成建立在顾客和品牌之间的一种强烈的、活跃的忠诚关系。

根据这一模型，实现这四个步骤意味着与顾客建立一个有六个格子的“品牌构建”金字塔（见图 9—3）。该模型强调了品牌的双路径——金字塔左边是品牌建立的理性路径，而右边是感性路径。[19]万事达信用卡（Master Card）就是一个例子。创造显著的品牌资产要求到达品牌金字塔的顶端，而且要在右边的格子得以实现之后。

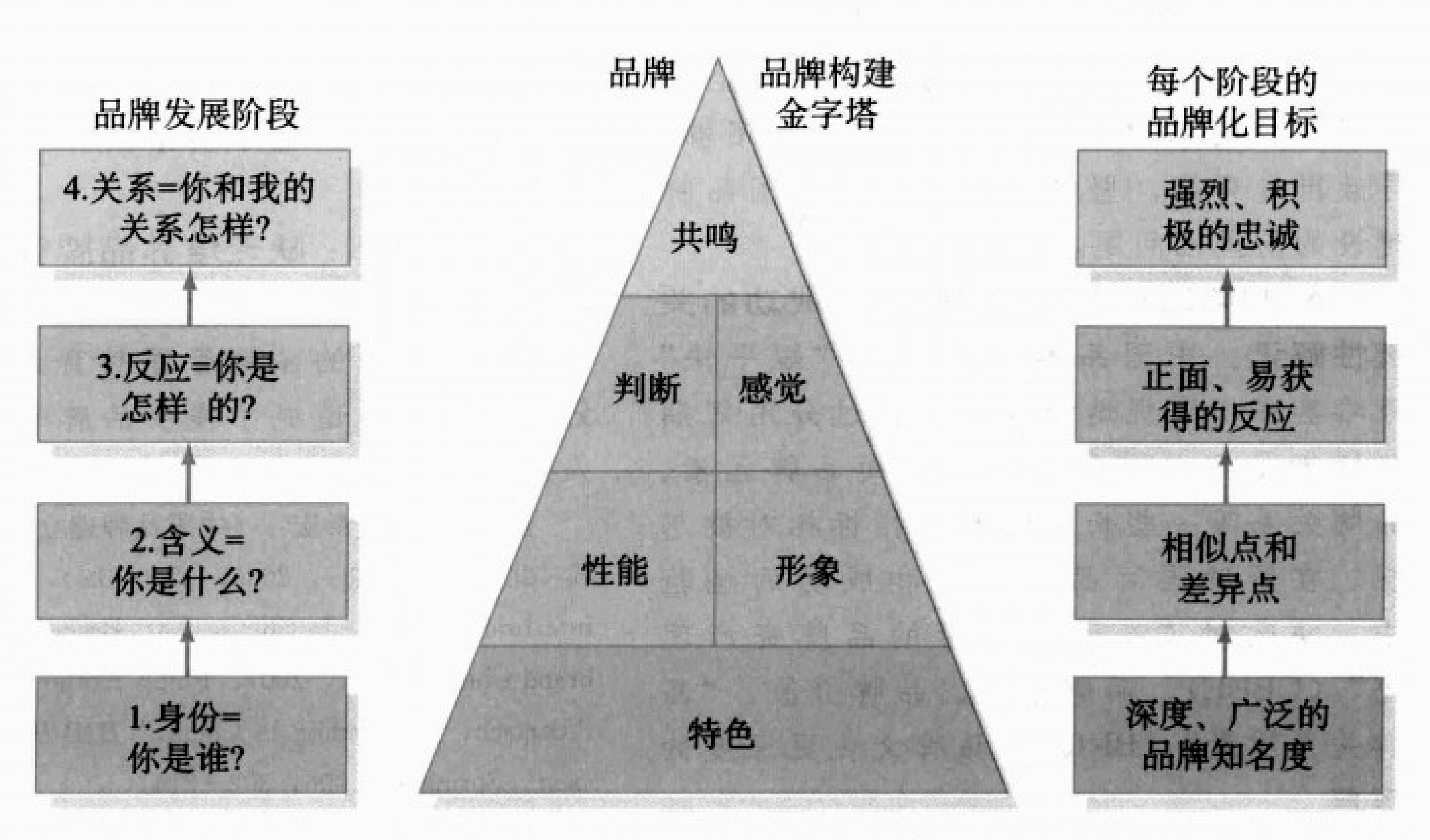


图 9—3　品牌共鸣金字塔

共鸣是顾客与品牌的心理纽带的强度或深度，以及这种忠诚的活动水平。[20]高共鸣的品牌包括哈雷-戴维森、苹果和 eBay。福克斯新闻频道（Fox News）发现对其节目的更高水平的共鸣和参与程度经常导致对其所载广告的更多回忆。[21]

营销视野　中国品牌建立的基本缺陷

近 30 年，中国品牌建设经历了一个“马鞍形”的发展。20 世纪 80 年代初，出现过“品牌热”。1996—2000 年，中国企业以价格为主要竞争手段，“品牌热”被“价格战”取代，品牌建设处在“马鞍形”的低谷。2001 年中国加入 WTO 之后，中国的优秀企业结合国际化重新强化品牌战略，中国品牌开始了新的“长征”。

中国品牌和国际水准相比差距仍很大，尚进不了世界品牌 100 强（Top100 Global

Brands）排行榜。Interbrand 2007 年的一项调查结果表明：海外对中国品牌的评估中[1]，最高平均得分的前三位是（按 1～5 标度的评分标准，3 表示态度中立）："价廉" 4.18 分；"物美" 3.37 分；和 "年轻" 2.71 分。反映出国际视野中中国品牌仍以 "制造" 为特征，品牌价值尚低。

中国品牌建设必须克服以下五个基本缺陷：

● **缺陷一：缺乏品牌建设中的反思和纠错**。品牌理解中广泛存在随意性和主观性，例如把 "品牌" 简单地等同于 "质量"，把 "品牌" 等同于 "名牌" 等。相应在品牌实战中有很多的误区和陷阱，企业付了不少的 "学费"。但反思和纠错不够，导致再走弯路。坚持专业理性是中国品牌建设的前提性问题。

● **缺陷二：缺乏对国际品牌成功的关键性解读**。中国品牌建设中的 "短平快" 策略甚多，重视造势和宣传，过分用短期指标衡量品牌建设的结果。而品牌元素、品牌关系等一些长期的衡量指标相对被忽视。在解读国际品牌理论和成功的经验中，缺乏对 "基于消费者的品牌资产理论"（CBBE）、品牌精髓、品牌价值、"品牌关系质量"（BRQ）、品牌文化更深度的理解。

● **缺陷三：缺乏国际的品牌理论成果与中国转型期的对接识别**。中国企业和跨国公司在品牌建设中处于不同的发展阶段，对中国转型环境中的品牌需求问题缺乏深入的了解，在理论对接和有效提供上存在缺口。例如，"品牌延伸" 是跨国公司品牌发展中的重要问题，但并不是目前中国的大部分企业品牌最重要的问题。

● **缺陷四：缺乏适应中国环境和问题的品牌建立的创新策略**。在中国的环境和背景中，有待解决某些特定的品牌建立问题，例如，怎样从 OEM（中国制造）转型为自创品牌？如何激活中国历史悠久的老字号？如何在中国品牌中融入中国文化价值的优秀部分？这呼唤中国品牌建立的创新模式。

● **缺陷五：缺乏培养品牌管理的专才教育**。中国缺乏品牌管理的专才。缺乏规范化、专业化的品牌管理教育设置，缺乏好的教材，这造成了提供品牌管理专业化人才的基本缺陷。

资料来源：卢泰宏：《中国品牌建立的基本缺陷》，载《北大商业评论》，2006，V29（12），107～108 页；Interbrand, "Made In China: 2007 Brand Study," Interbrand China Report, 2007; Philip Kotler and Waldemer Pfoertsch, "Branding in China," *B2B Brand Management*, Springer, 2006, 302-314。

营销在中国 激活中国老字号

与西方现代品牌相比，中国老字号的平均年龄更大，但竞争力甚弱。中国商务部 2006 年估计，中国目前共有老字号 5 000多家，其中只有 10%发展较好，勉强维持的占 20%，70%已消失。为什么中国老字号濒临老化甚至消失的命运？在营销策略层面，缺乏西方品牌理论指导下的整套品牌战略策略；在文化层面，两者之间存在深刻的差异，见表 9—2 中国老字号与西方品牌精神气质的比较。

表 9—2 中国老字号与西方品牌精神气质的比较

中国老字号	西方品牌
内敛、中庸	外向、张扬
共性、综合	差异、个性
和气、沉稳	竞争、创新
重内在气质	重传播沟通
和谐均衡	崇尚高贵、贵族血统

---

① Please indicate how much you agree or disagree with the following statement: "Chinese brands are..."

如何激活中国老字号？这是中国品牌建设中的一道难题。凯勒指出，品牌老化是品牌长期管理中需要解决的问题。解决品牌老化的主要方法是激活品牌。激活老字号的品牌资产，关键在于改变老字号的消费者品牌知识。艾柯提出过激活品牌的七条路径，包括增加新用途、寻找新用户、进入新市场、重新定位、增加服务、废弃旧有产品和品牌延伸等。结合中国老字号的实际，中国学者认为，中国老字号的品牌激活有以下七条主要路径：

- **健全和完善品牌元素**。中国老字号在品牌元素上存在先天不足，或品牌基因缺陷。
- **注入新元素，引进新品类**。改变消费者对老字号品牌中形成的负面认知和联想，形成全新的品牌知识，从而改善老字号品牌形象，争取到新的市场机会。
- **创新老字号精髓，塑造经典**。利用消费者怀旧和挖掘老字号精髓塑造出中国老字号的经典。包括虚构历史品牌战略和怀旧品牌战略。
- **创立产品或类别品牌，全面强化品牌关系**。中国老字号只有公司品牌，没有响亮的产品品牌，即品牌家族不健全，创立产品品牌将增加顾客关系的空间。
- **以品牌联盟为杠杆**。减少品牌投资，克服市场障碍，降低品牌风险，并提供互动的创新平台。
- **强化品牌整合传播（IMC）**。传播是老字号的长期弱势所在，如运用现代媒体和大众传播不足、表意命名与口碑传播之间不协调等。应借鉴包括顾客体验在内的整合品牌传播创新方式。
- **全方位营销拉动品牌成长**。实施全方位营销是激活中国老字号的基础路径。包括创新通路模式，拉动老字号业绩增长，最终实现老字号品牌资产的激活和提升。

资料来源：Kevin Lane Keller，"Managing Brands for the Long Run：Brand Reinforcement and Revitalization Strategies，" *California Management Review*，1999，41（Spring）：102-124；David A. Aaker，"Measuring Brand Equity Across Products and markets，" *California Management Review*，1996，38（3）：102-120；卢泰宏、吴水龙、蒋廉雄：《激活老字号的品牌资产》，载《北大商业评论》，2007（8）；卢泰宏、林一民：《商业传播中的儒家传统与现代规范——中国老字号与西方品牌的文化比较》，见华夏文化与现代管理国际研讨会论文集《华夏文化之营销实务》，143～156页，香港，香港城市大学，1997；卢泰宏：《解读中国营销》，146～158页，北京，中国社会科学出版社，2004；卢泰宏、高辉：《品牌老化与品牌激活研究述评》，载《外国经济与管理》，2007（2）；商务部新闻办公室：《商务部全面实施"振兴老字号工程"》，商务部官方网站，2006-04-25。

创建品牌资产

营销者通过针对正确的顾客构建正确的品牌知识结构来建立品牌资产。这一过程取决于所有与品牌相关的接触，无论这些接触是否是营销者发起的。从营销管理的角度来看，品牌驱动因素主要分为三组：（1）组成品牌的品牌元素或标识的初始选择（如品牌名称、网址、符号、文字、代言人、标语、口号、包装和标记）。（2）产品与服务及所有相关的营销活动和支持性营销项目。（3）通过将品牌与其他某些实体（人、场所或事物）间接传递到品牌的其他关联。

- 因为有限的广告预算，公司认为必须用有吸引力的包装和创新产品来更努力地表达品牌定位。[22]

● 服装零售商丽兹克莱本（Liz Claiborne）成长最快的品牌是 Juicy Couture，它的前卫、现代的运动装和配饰对女性、男性和孩子都有很强的生活方式的吸引力。该品牌定位于新奢侈品，通过有限分销和有点放荡不羁的名称及反叛的态度创造了它独特的形象。[23]

● 新西兰的一种伏特加，其品牌名称为“42 Below”，既代表一个穿越新西兰的纬度，也指它的酒精度数。所有的包装和其他视觉元素都利用了该国被认为的纯净来表达该品牌的定位。[24]

□ 选择品牌元素

品牌元素（brand element）是指用来识别和区分品牌的商标设计。耐克有别具一格的“飞翔”标识，响亮的“想做就做”口号，以及取自希腊胜利女神的充满神话色彩的“耐克”名称。对上述品牌元素塑造品牌的能力的检验是如果顾客只知道这些品牌元素，他们对产品的看法或感想怎样。例如，为品牌资产增值的品牌元素应当是那些顾客认为或推断其具有某种有价值的联想或反应的要素。仅仅从露华浓（Colorstay）唇膏的品牌名称，顾客就可能认为它会有持久的效果。

品牌元素选择标准

在选择品牌元素时有六个标准（每种情况下又包括更多的具体考虑因素）。如表 9—3 所示，前三个标准（难忘、有意义、讨人喜欢）可以通过对品牌元素的正确判断来建立品牌资产，因而将其归类为“品牌塑造”。后三个标准（可转让、可修改和可保护）则更具防御性，涉及在各种机会和限制条件下对各品牌元素中包涵的品牌资产进行平衡和保护。

表 9—3 品牌元素的选择标准

用于品牌塑造	用于品牌防御
难忘：在购买和消费时，该要素是否很容易被忆起和识别？例如，汰渍。	可转让：该要素能否在相同或不同的类别中引入新产品？它能否跨越地域边界和细分市场增加品牌资产？例如，雀巢。
有意义：该要素是否可信赖并与相应的类别有关联：它是否令人想起某种成分或某些品牌使用者？例如，雀巢的“瘦身特餐”(Lean Cuisine)。	可修改：该要素能否被修改或更新？例如，Betty Crocker（一个食品材料与食谱品牌）的形象。
讨人喜欢：该要素是否具有美学感染力并在视觉、语言或其他方面具有内在的迷人特性？例如，Firebird。	可保护：该要素是否在法律和竞争方面受到保护，很难被仿效？公司能否保住商标权？例如，雅虎。

开发品牌元素

品牌元素可以在品牌建立中发挥多种作用。[25]如果消费者在作出产品决策时并不考察很多信息，容易记忆或者意味深长的品牌元素就可以省却营销传播建立认知度和品牌关联的麻烦。由品牌元素的可爱和吸引力产生的差异关联也可能在品牌资产中发挥重要作用。[26]

营销者在创建品牌时有很多用来识别产品的品牌元素可供选择。公司通常

聘请营销调研公司，采用大量与名称相关的联想、发音和其他特性的计算机数据库，进行集体自由讨论并测试品牌名称。名称调研程序包括联想测试（涌入脑海的形象是什么）；学习测试（名称是否容易发音）；记忆测试（名称是否容易记忆）；偏好测试（哪个名称更受青睐）。当然，公司还必须确定所选择的名称此前还没有被注册。但是选择一个有意义的名称会导致较少的灵活性，更难再赋予某个不同的意义或者更新定位。[27]

品牌名称并非唯一重要的品牌元素。通常，品牌优点越不具体，品牌元素越应当捕捉到品牌的无形特色。很多保险公司采用象征力量的符号［保诚保险公司（Prudential）的"直布罗陀岩山"，哈特福德公司（Hartford）的"雄鹿"）。口号也是创建品牌资产的一种有效手段，帮助顾客了解品牌是什么以及哪些特点使其与众不同。想一下"州立农业保险公司（State Farm）就像个好邻居一样伴您左右"这样的口号所蕴涵的内在品牌含义。

□ 设计全方位营销活动

为了创建品牌资产，最根本的投入来自产品或服务以及为其所做的营销活动。品牌不仅是靠广告建立的。顾客通过大量联系和接触点（亲自观察和使用；口口相传；与公司员工打交道；在线或电话体验；支付交易）逐渐认知和了解一个品牌。品牌接触（brand contact）可定义为顾客或潜在顾客所经历的与品牌、产品类别以及与营销者的产品或服务相关的市场的所有承载信息的体验。[28]这些体验既可能是正面的也可能是负面的。公司必须尽力在制作广告时对这些体验进行管理。[29]营销者正通过多个场合来建立品牌联系及构建品牌资产，如俱乐部和消费者社区，贸易展，事件营销，赞助，工厂访问，公共关系和媒体发布以及社会关联营销。

全方位营销者在设计塑造品牌的营销项目时强调以下三个重要主题：个性化、整合与内部化。

个性化

个性化营销（personalizing marketing）是为了尽量确保品牌及其营销与尽可能多的顾客相关。这称得上是一个挑战，因为没有哪两个顾客是完全相同的。互联网并非个性化营销的唯一途径。营销者为了与顾客结成密切的积极关系，已经接受了体验营销、一对一营销和许可营销等概念。许可营销（permission marketing）是只有在获得了消费者的允许之后，才向消费者进行营销的方式。

哈雷-戴维森等品牌之所以能够达到受崇拜的地位，是因为它们的营销者密切管理每一次品牌接触并强调个性化。建立一个崇拜性品牌（cult brand）可以大大提高销售额和利润，而且不需要昂贵的宣传及吸引大众市场，因此这项技能对非传统或补缺产品的营销者尤其重要。几种能力有助于这种技能的形成。首先，是在目标市场中让意见领袖激动起来以及个性化品牌体验，从而创造"口碑"的能力。想象力是关键——普通、平庸的广告会稀释这一效果。接下来，营销者需要通过供给和分销强化产品的吸引力。一个在哪里都可以得到的产品看起来没什么特别之处。营销者也可以提供一个基于品牌的社区的框

架，像哈雷车主会（Harley Owners Group）；让爱好者为特别的事件聚集在一起，从而让产品体验更针对个人并更具相关性。

整合

整合营销（integrating marketing）是指混合和匹配各种营销活动以最大化其各自的效果和整体效果。[30]尽管公司可以利用大量差异化营销活动来增强其品牌承诺，整合对于营销传播尤为重要（第15章将详细介绍）。某些传播方案间应尽量匹配，从而让一种方案因另一种方案的存在得到加强，即让整体效果大于各种方案的简单加总。

营销者需要判断每种传播方案对于品牌认知度以及创造、维护或加强品牌形象的影响的效率和效果。品牌知名度（brand awareness）是指顾客在不同情况下根据自己的品牌知识或回忆来识别品牌的能力。品牌形象（brand image）是指顾客所持有的知觉和信念，这是通过顾客记忆中的关联反映出来的。身份是公司确认或定位自身或产品的目标方向。形象是公众实际认为的方向。要在消费者的心目中建立正确的形象，营销者必须通过每个可获得的沟通工具和品牌联想来传递品牌身份。非常有必要采取多种传播方案，每种方案都在品牌资产的建立或维护中发挥特殊的作用。

内部化

营销者必须采取内部的视角以确保员工与营销伙伴了解和赞成基本的品牌理念，并且知道自己的所作所为可能会怎样有助于或损害品牌资产。[31]内部品牌化（internal branding）是指用来通知和激励员工的活动与流程。[32]对于服务公司和零售商来说，所有员工都对品牌及其承诺拥有最新的、深刻的了解是至关重要的。当顾客体验到公司实践了自己的品牌承诺时，就实现了品牌结合。顾客与公司员工和公司传播的所有接触都必须是正面的。[33]公司中的每一个人都必须支持品牌，否则品牌承诺将无法传递。

对品牌认知最有力的影响是顾客同公司员工的接触经历。迪士尼在内部品牌化和让员工支持品牌上如此成功，以至于它为其他公司的员工举办了“迪士尼方式”的讲座。全方位营销者甚至一定要走得更远，要培训和鼓励分销商和经销商来对它们的顾客进行较好的服务，这些都会有助于强化品牌形象。

当员工关心并认同品牌时，他们会受到激励并更努力地工作，而且对公司更忠诚。内部品牌化的一些重要原则是[34]：

1. **选择恰当的时机**。转折点是理想的抓住员工注意力和想象力的机会。英国石油（BP）发现在它对外部重新定位并同时进行了内部品牌化项目之后，大部分员工对新品牌的态度正面而且认为公司正朝着正确的方向前进。

2. **将外部营销和内部营销相联系**。内部和外部信息必须一致。

3. **让品牌在员工中活起来**。一个专业的品牌化活动应该基于营销部门的市场调研和监督。内部沟通应该是内容充实和有活力的。

□ 借助第二联想

建立品牌资产的第三条路径实际上是“借用”，即通过将品牌联想与其他

相关的实体联系在一起，从而创造“辅助的”品牌联想。这样一来，通过将品牌与记忆中向顾客传递某种意义的信息联系起来，就创造了品牌资产（见图 9—4）。

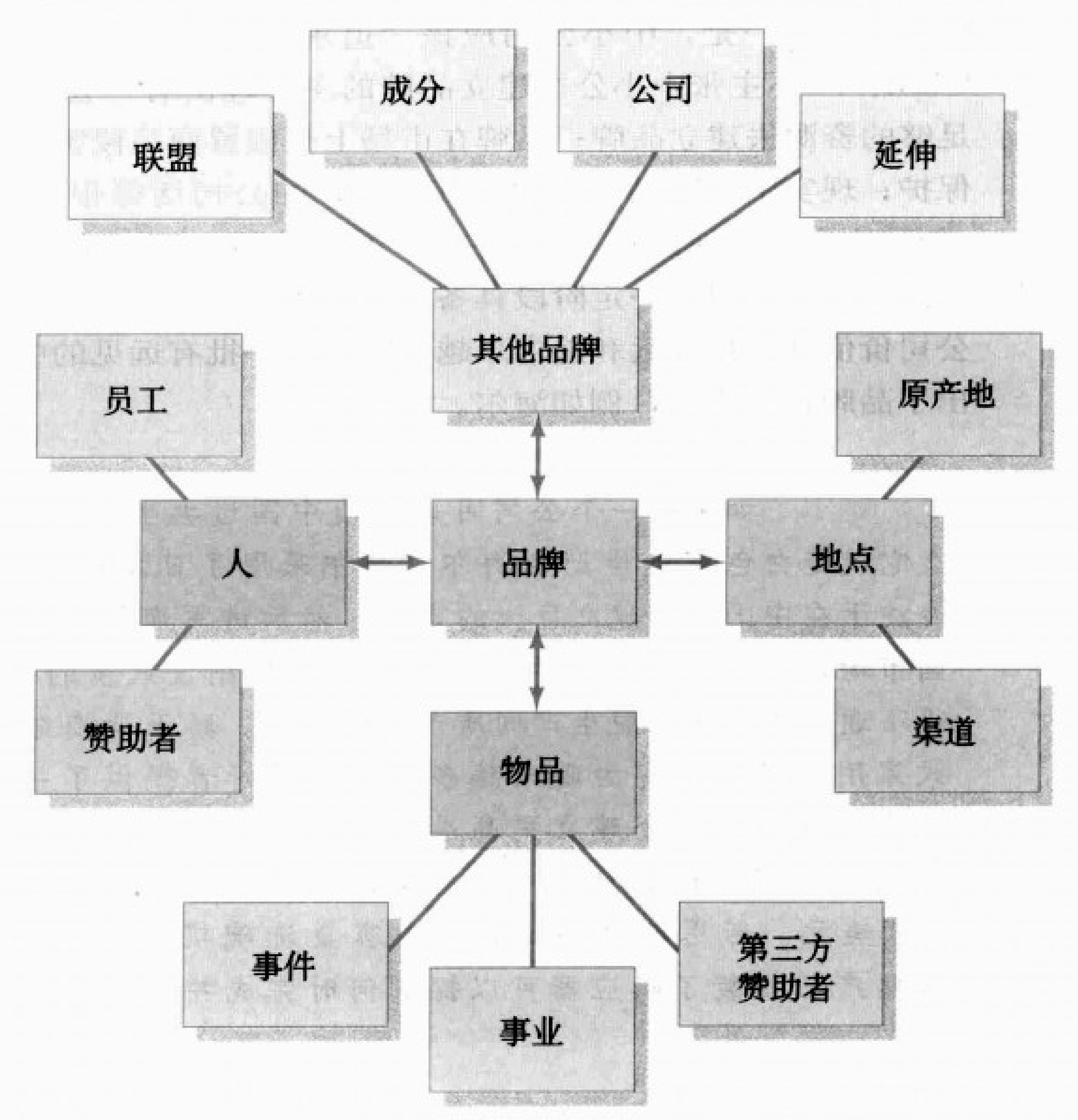


图 9—4　品牌知识的辅助来源

品牌可能与来源因素相联系，如公司（通过品牌战略），国家或者其他地理区域（通过对产品产地的识别），以及分销渠道（通过渠道战略）。此外，品牌也可能与其他品牌（通过联合品牌或成分品牌），特征（通过特许经营），代言人（通过赞同和支持），体育或文化盛事（通过赞助），或其他第三方资源（通过奖励或评论）相联系。例如，中国工商银行在其新发行的牡丹信用卡上同时印有美国运通的徽标，作为共同品牌。这一共同品牌安排让中国的这家银行得以将自己的国内信用卡品牌与一个知名的国际信用卡品牌联系在一起。[35]

制定品牌战略

品牌战略（branding strategy）反映了应用于公司销售的各种产品的共有品牌元素和个体品牌元素的数量与性质。

品牌建立的决策：打造品牌还是贴牌生产

品牌建立决策是指是否为一个产品制定品牌名称。如今，品牌化的发展如

此迅速，几乎没有哪种产品没有使用品牌。

在中国和其他发展中国家，公司成长的初期过程中仍常常受到一个问题的困扰：要建立品牌还是不投资品牌？例如，20世纪90年代中期，中国公司讨论的热点之一是，中小公司应该“追求品牌还是追求销量?”“做品牌还是OEM?”[36]不主张中小公司建立品牌的主要理由有：公司面临生存压力，没有足够的资源去建立品牌；品牌在市场上受假冒商品侵害，品牌知识产权得不到保护；现实中不建品牌而做代工OEM的公司活得很好，利润可观而风险小(例如广东东莞地区的“三来一补”模式经济发展很快)。所以，建立品牌的前提是：公司发展到一定阶段具备一定的实力；市场环境有利于知识产权保护；公司价值观立足长远和追求卓越。同时，一批有远见的中国公司则较早开始作出了品牌化的决策，例如海尔。

海尔　如果有一个公司可以颠覆中国过去生产低成本次品的形象，那么它就是白色家电生产商海尔。海尔采用了日本和韩国公司的成功战略，专注于在中国本土建立巨大的市场，然后进军海外市场。自1999年进入美国市场，它已经成为大学寝室用的小冰箱销量最多的品牌。然而，公司不得不通过创新来摆脱生产同质产品的名声。真正让海尔引人注目的是独立式家用凉酒器，它为越来越多的酒类爱好者提供了一个更加方便的储酒方式。海尔另一个建立更高端形象的方式是通过生产环保的高科技含量的电器，定价在600～1 500美元之间，而它的白色家电的定价是200～300美元。劳恩斯（Genesis）大容量洗碗机和洗碟机是它的最新产品，这些产品安装了感应器可以探测何时完成并自动断电以节省能源。[37]

营销在中国　华为的品牌再造——从“土狼”向“大象”的转变

华为是中国著名的B2B企业，正在迅速成为全球电信市场积极的参与者，其主要业务领域是电信设备，并为固定、移动、光网络和数据通信领域提供定制的网络解决方案。作为中国公司的一个成功标杆(参见第18章中的“营销在中国：华为的管理国际化”)，华为随着从国内走向国际的发展过程，主动实现了品牌再造和品牌形象的转变与提升。

华为早期的竞争策略和形象

面对强大的跨国公司所控制的电信设备市场，华为的创始人任正非早年一直提倡“狼性文化”：敏锐、好斗、奋不顾身、团队精神。在企业内部，任正非用军事化的“铁腕”治理企业，包括超强的劳动强度、严厉的管理制度、残酷无情的内部优胜劣汰等。

2001年以前，华为在市场上一直以“价格杀手”的形象出现。而华为销售人员在国际市场竞争中也被视为“土狼”角色。多年来，凭借技术底蕴，华为亮出“不同的只是价格”这一口号，以比对手便宜30%的价格、富于侵略性的声势，四面出击。“高技术含量，低价格诉求”使华为赢得了惊人的业绩成长，市场占有率节节攀升。

华为“土狼”一样的抢食方法让很多国内外同行火冒三丈，例如，华为2002年在美国的一些媒体上刊登极具攻击性的广告——“它们唯一的不同是价格”，背景图案是旧金山金门大桥（业内著名的思科公司的标志就是金门大桥）。在很长的一段时

间内，强势攻击性的华为企业品牌形象不佳，甚至成为国内外同行的众矢之的。2003年1月，思科在美国正式对中国的华为提起知识产权诉讼，罪名有诸如盗用以太网的套片技术、路由器硬件技术、路由器软件技术等。这场诉讼以双方和解且和解协议保密的结果而告一段落。

华为凭借坚韧拼搏的土狼精神，以及早期百试不爽的低价格策略和销售渠道的人海战术，在中国市场迅速崛起，并走向国外，成为一匹连跨国公司如思科等都不敢轻视的"中国土狼"。客观地说，这一选择在弱小的中国企业发展的初期阶段有其合理的一面。

再造华为品牌

华为的低价战略具有杀伤力，为其斩获了不少疆土。但在海外市场过于侵略性的策略也是一把双刃剑，如与思科轰轰烈烈的官司，虽然使华为获得了较高的知名度，但也使其在美国市场遭遇抵制。Huawei 3COM公司在美国市场的举步维艰即是一个明证。华为开始认识到，低价策略牺牲利润，低价进攻的土狼形象在国际上多是负面的形象，很难得到投资者的青睐，最终伤及自身的发展。

华为公司的品牌形象问题，对华为公司的全球化战略目标的实现构成巨大的挑战，这也是中国企业走向国际市场普遍遇到的问题之一。

在逐步认识到自身的品牌形象劣势之后，华为对"华为特色的土狼文化"自我否定，决心重新塑造公司品牌，改变原有的企业形象，实现由"土狼"向"大象"的形象转变。

2006年5月，华为更新沿用了28年的品牌标识，全力迈向国际化。华为试图通过换标识，改变其"价格低廉"的定位以及咄咄逼人的印象，以寓意和谐的莲花花瓣造型，融入全球电信市场，着力经营一个负责可靠的合作者形象。华为确立了新的品牌价值主张和公司愿景（见表9—4，图9—5和图9—6）。

表9—4　　华为公司价值观

公司愿景	丰富人们的沟通和生活
公司使命	聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值
以客户为中心的战略	● 为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力 ● 质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力 ● 持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付 ● 与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益



图9—5　华为公司愿景图



图9—6　华为公司新旧标识对比

新的品牌价值和形象帮助华为与众多世界领先的运营商建立了长期、稳固的伙伴关系。至2006年，全球50强运营商中，包括Telefonica、法国电信（FT/Orange）、沃达丰、中国移动、英国电信（BT）、中国电信、中国联通和中国网通等在内的31家选择了华为作为合作伙伴。在发达地区市场，华为产品与解决方案广泛应用于英国、法国、德国、西班牙和荷兰等欧洲国家，并在日本和美国市场相继取得新的规模突破。

[讨论题]

1. 为什么华为要进行品牌再造？

2. 试比较华为前后两种（“土狼”与“大象”）品牌形象和品牌价值主张的差异。

资料来源：华为公司网站，www.huawei.com.cn；华唯：《华为 土狼出海西方比东方更亮》，载《国际广告》，2006（12），24～25页。

□ 品牌组合

有关新产品的品牌决策尤其重要。一家公司面临很多选择，这些选择可以分为三类：（1）它可以针对新产品开发新的品牌元素；（2）它可以应用某些已有品牌元素；（3）它可以同时应用新品牌元素和已有品牌元素（见表9—5）。

表9—5　新产品的品牌化

概念	定义
品牌延伸	利用已有品牌推出新产品
子品牌	将新品牌与已有品牌联系在一起
母品牌	产生品牌延伸的已有品牌
家族品牌	与多个品牌延伸联系在一起的母品牌
产品线延伸	在与母品牌相同的产品类别中，利用母品牌为针对一个新的细分市场的新产品建立品牌
类别延伸	利用母品牌进入不同于母品牌目前所服务的产品类别
品牌线	某个品牌下销售的所有产品
品牌组合	公司向购买者提供的所有产品线（又称产品大类）
品牌变型	针对某个零售商或渠道提供的特定品牌线
特许产品	根据特许协议，利用另一公司的品牌名称为本公司的产品命名

决定为自己的市场供应品树立品牌的公司必须选择使用什么品牌名称。有四种常规战略：

● **单一品牌名称**。通用磨坊（General Mills）采用的是这一战略（Gold Medal面粉、Nature Valley格兰诺拉麦片饼和Old El Paso墨西哥食品）。该战略的一个主要优势在于将公司的声誉与产品的成败区分开。即使某种产品失败或者看起来品质较为低廉也不会损害公司的形象。公司通常在同一产品类别中对不同的质量线使用不同的品牌，例如，三角洲航空公司（Delta Airlines）将其票价低廉的航线冠以Song这一品牌，在某种程度上就是出于保护其三角洲航空品牌资产的考虑。[38]

● **统一家族品牌名称**。亨氏和通用电气采用的是这一战略。统一家族

品牌名称也具有自己的优势。因为不需要替产品找名称，也不必为提高品牌名称知名度而支付高昂的广告费，开发成本相对较低。此外，如果制造商的声誉良好，新产品的销售可能会取得成功；这意味着新产品将立即获得认可。

● **针对所有产品的独立家族品牌名称**。西尔斯采用的是这种战略（家电产品用 Kenmore 品牌，工具用 Craftsman 品牌）。如果公司所生产的产品种类相差较大，则不适合使用统一家族品牌名称。Swift 公司为其火腿（Premium 品牌）和化肥（Vigoro 品牌）分别冠以独立的家族品牌名称。

● **公司名称加个体产品名称**。凯洛格公司（Kellogg）采用的是这种子品牌战略（凯洛格 Rice Krispies，凯洛格 Raisin Bran 和凯洛格 Corn Flakes）。公司名称说明新产品的出处，个体名称则显示产品的个性。

任何品牌都是有极限的，即无法再延伸了。为了追逐多重细分市场，经常有必要选择多重品牌。公司希望作为目标的不同细分市场对同一品牌不可能持相同程度的偏好。在一个类别中引入多重品牌的其他原因包括[39]：

1. 提高货架占有率和零售商的店内依赖度。
2. 吸引关注差异的消费者，否则他们可能转向另一品牌。
3. 增加公司内部的竞争性。
4. 在广告、销售、推销和物流方面实现规模经济。

品牌组合（brand portfolio）是指公司在某一类别中向购买者销售的所有品牌和品牌线。不同的品牌可能针对不同的细分市场进行设计和营销。在最优品牌组合中，每种品牌与组合中的其他所有品牌共同实现资产最大化。如果可以通过减少品牌提高利润，那么该组合就过大了；如果可以通过增加品牌提高利润，那么该组合就还不够大。一般来说，基本原则是最大化市场覆盖率，不忽视任何一位潜在顾客；同时最小化品牌重叠，避免为取得顾客的认可而造成品牌间的竞争。每种品牌都应当有明确的差异性，并能够吸引规模足以弥补其成本的细分市场。[40]除了上述考虑外，品牌在品牌组合中可以发挥很多具体的作用，见表 9—6。

表 9—6 品牌组合的四种作用

作用	描述	例子
侧面部队或“斗士”	作为侧面部队或“斗士”的品牌是专门针对竞争对手的品牌定位的，从而确保更重要（也更有利可图）的旗舰品牌能够保有其理想的定位。斗士品牌不能太有吸引力以至于从价格较高的对比或参照品牌那里抢走销售额。	宝洁将 Luvs 婴儿尿布作为高端定位的帮宝适的侧面部队。
现金牛	某些品牌即使销量萎缩仍可能得到保留，因为它们仍能吸引足够多的顾客，从而由于不需投入营销支持而维持获利性。公司可以利用现有品牌资产，榨取这些“现金牛”品牌的价值。	虽然技术进步使得吉列的市场更侧重新款锋速3品牌剃须刀，吉列仍然在销售老款 Trac Ⅱ，Atra 和 Sensor 品牌剃须刀。这是因为放弃这些品牌并不一定会让顾客转向吉列的其他品牌，将这些品牌保持在品牌组合中对吉列来说可能更有利可图。

续前表

作用	描述	例子
低端入门级产品	品牌组合中价格相对较低的品牌的作用是把消费者吸引到品牌旗下。零售商将其称为“业务招徕工具”，因为它们可以让消费者接着购买价格更高的品牌。	宝马之所以在3系汽车中引入某些型号，部分原因在于吸引新顾客加入品牌大家庭，希望今后在他们换车时能诱导他们购买更高档的型号。
高端威望品	价格相对较高的品牌通常用于为整个组合增加威望和可信度。	雪铁龙 Corvette 高性能跑车的真正价值在于能够吸引好奇的消费者步入雪铁龙的汽车展厅以及提高其他雪铁龙汽车的形象。*

* Paul W. Farris, “The Chevrolet Corvette,” Case UVA-M-320, The Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, Charlottesville, Virginia.

□ 品牌联合与成分品牌化

有时候一个产品有不止一个品牌。一个很好的例子是联合品牌（co-branding）的兴起。联合品牌又称双重品牌或者品牌包，是指将两个或者更多的知名的已有品牌组成一个联合产品和/或以某种形式共同营销。[41]联合品牌可以是同一公司联合品牌，如通用磨坊公司针对 Trix 牌和 Yoplait 牌酸奶所作的宣传；也可以是合作商联合品牌，如花旗银行 A Advantage 信用卡，同时冠以花旗银行和美国航空的品牌。另外两种形式是零售商联合品牌和多重发起人联合品牌，前者是指两家零售商，例如快餐厅在同一场所经营，从而充分利用空间和实现利润的最大化。[42]

联合品牌的主要优势在于产品可能凭借所涉及的多重品牌拥有令人信服的地位，从现有的目标市场实现更多的销量并通过新顾客和新渠道开拓更多的机会。联合品牌还可以减少产品介绍的成本，因为两种知名的形象结合在一起加速了潜在的采用率。最后，联合品牌可能会帮助营销者更多地了解消费者以及其他公司是如何跟消费者打交道的。

必须认真对联合品牌进行管理，以确保将品牌联盟所带来的风险和缺乏控制降到最低。首先，不令人满意的表现可能对两种品牌都造成损害。其次，如果一个品牌参与多个联合品牌计划，所造成的曝光过度可能稀释对所有联想的传递。最后，进行多个联合品牌计划的公司可能对现有品牌的关注不够。

成分品牌化（ingredient branding）是联合品牌的一种特殊形式，是指为其他品牌产品必须使用的物料、元件或零件建立品牌。成功的成分品牌化的例子包括杜比（Dollby）降噪和戈尔特斯（Gore-Tex）防水面料。广受欢迎的成分品牌产品有使用了好时（Hershey）巧克力糖浆的贝蒂妙厨（Betty Crocker）果仁蛋糕。许多制造商生产的零部件（如马达或计算机芯片）在进入最终品牌产品后，往往会失去自己独立的识别标志。这些制造商希望自己的品牌能够成为最终产品的一个有特色的组成部分。英特尔面向消费者的品牌宣传活动使许多个人计算机购买者只购买“内置英特尔”的计算机。最后，许多个人计算机制造商不得不放弃其他供应商而只购买英特尔公司的计算机芯片。

品牌延伸

当公司将已有品牌名称用在新产品上时，就称为品牌延伸（brand extension）。意识到品牌是最宝贵的资产之一后，很多公司通过用自己最具影响力的品牌名称推出新产品来发挥这些品牌的杠杆作用。很多新产品实际上是产品线延伸，通常每年占80％～90％。此外，根据多种来源的评定，最成功的新产品中大部分是延伸产品（例如，微软的Xbox视频游戏系统，苹果的iPod数字音乐播放器）。

从广义上说，品牌延伸可以划分为两大类。[43]在产品线延伸（line extension）方式下，将母品牌用于针对母品牌目前所服务的领域中的新细分市场的新产品，如采用新风味、形状、颜色和包装规格。达能公司（Dannon）近年来引入了多条达能酸奶生产线延伸品，其中包括Fruit on the Bottom和Whipped。在类别延伸（category extension）方式下，将母品牌用于打入不同于母品牌目前所服务的领域的类别，如瑞士军用手表。

品牌延伸的优势

品牌延伸的优势之一是能够提高新产品成功的机会。在品牌延伸方式下，消费者可以根据自己对母品牌的了解以及所感觉的该信息与新产品的相关程度来揣测新产品可能的成分和性能并形成期望。[44]通过形成正面预期，延伸能够降低风险。[45]

由于新产品作为延伸引入可以带来潜在的消费者需求增长，所以要说服零售商购入并推广品牌延伸品也相对容易。从营销传播的角度看，延伸品的上市宣传活动不需要为品牌和新产品同时造势，而只需要把注意力放在新产品上。[46]

因此，延伸能够降低上市宣传活动的成本，这是非常关键的，因为在美国市场上要树立一个大众消费包装品品牌可能要花费1亿美元。品牌延伸还能避免选择品牌名称这一难题，进而节省成本。此外，品牌延伸提高了包装和标签的效率。在协调好的情况下，还可以通过创造“广告牌”效果在零售店里更引人注意。在某个产品大类中为消费者提高品牌差异化组合，能够让需要有所变化的消费者不必舍弃品牌家族即可转而尝试另一个产品类型。

品牌延伸的另一个优势是可以提供反馈的好处。[47]品牌延伸有助于阐明品牌的含义及其核心价值或者提高消费者对延伸背后的公司可信度的认识。因此，通过品牌延伸，绘儿乐（Crayola）代表“给孩子们的五颜六色的手工品”，而Weight Watchers代表“减少和控制体重”。产品线延伸可以重新引起人们对品牌的兴趣和好感，并通过拓宽市场范围令母品牌受益。一次成功的延伸可能还会成为进一步延伸的基础。

品牌延伸的劣势

从消极意义来说，它可能导致品牌名称失去它的具体意义。[48]里斯和特劳特（Ries and Trout）把这种情况称为“产品线延伸陷阱”。[49]吉百利（Cad-

bury）将自己的品牌与土豆泥、奶粉、汤和饮料等主流食品联系在一起，从而面临令其品牌失去作为巧克力和糖果品牌的更具体的含义的风险。[50] 品牌稀释（brand dilution）是指消费者不再将一个品牌与某种产品或高度类似的产品联系在一起并开始遗忘该品牌。

如果公司所进行的品牌延伸并不被消费者所认可，消费者就可能会质疑品牌的完整性和能力。产品线延伸的各种变形可能令消费者困惑甚至感到受挫：到底哪个版本对于他们来说才是正确的呢？这样一来，他们可能拒绝原本中意的“经过考验”的新延伸或者通用的版本。零售商则会由于缺乏足够的货架或摆放空间而拒绝很多新产品和品牌。

最糟的情形可能是不仅延伸品失败了，还因而损害了母品牌的形象。幸运的是，这种情况很罕见。与从根本上未能实现其承诺的“产品失败”相比，品牌吸引的消费者过少的“营销失败”所造成的损害通常要小得多。即使出现营销失败，这种失败也只有在延伸品被视为与母品牌非常相似的情况下才会对品牌资产造成稀释。

即使品牌延伸的销售额很高并适合目标市场，这一收入也有可能是因为消费者从母品牌的现有产品转到延伸品带来的，即与母品牌自相残杀。销售中的品牌内转移并不一定这么不受欢迎，因为可以把它们视为先发制人的自我蚕食。原本可能转向竞争品牌的消费者选择了产品线延伸品。举例来说，在产品线延伸（有香味与无香味洗衣粉、洗衣片剂、洗衣液等）的共同销售努力下，汰渍洗衣粉如今的市场占有率与50年前相同。最后，通过品牌延伸，公司放弃了利用自己独特形象和资产建立新品牌的机会。例如，考虑一下迪士尼推出侧重成年人市场的试金石（Touchstone）电影公司所带来的优势。

成功品牌延伸所具备的特征

品牌的潜在新产品延伸，必须根据其将母品牌现有品牌资产延伸到新产品上的杠杆作用是否有效，以及延伸品反过来对母品牌资产的贡献是否有效来评判。[51] 佳洁士牙齿美白贴片依靠佳洁士和口腔护理的卓越声誉增强了人们对其在牙齿美白领域的实力的信心，同时也增强了其口腔权威的形象。品牌延伸最重要的考虑因素是在消费者心目中是否“相符”。消费者可能在很多方面（共同的物理属性、使用场合或用户类型）发现相符的基础。

评估延伸机会时常犯的一个错误是未能充分考虑消费者的品牌知识结构。营销者经常错误地把重点放在一个或几个品牌联想上，将其作为相符的潜在基础，却忽视了其他可能更加重要的联想。

管理和衡量品牌资产

有效的品牌管理要求从长期考虑营销决策。因为对于营销活动的反馈取决于消费者对于品牌的了解和记忆，短期营销活动会改变品牌知识，必将影响未来营销的成败。此外，面对外部的环境变化以及公司营销目标和项目的内

部变动，目光长远的营销者可以预先主动地逐渐维持和加强基于顾客的品牌资产。

□ 品牌强化

品牌资产通过不断向消费者传递下述品牌意义得到加强：(1) 品牌代表的是何种产品，提供的核心价值为何，满足的需求有哪些；(2) 品牌如何使这些产品更出众，以及消费者记忆中应留下哪些强烈、有利、独特的品牌联想。[52] 妮维雅（Nivea）是欧洲实力最雄厚的品牌之一。妮维雅从最初的面霜品牌延伸到目前的护肤和个人护理品牌，靠的就是认真设计和实施的品牌延伸，在更广泛的领域加强了妮维雅品牌关于“温和”、“轻柔”和“关怀”的品牌承诺。

强化品牌资产要求通过营销项目进行创新和联想。营销者必须确保引入的新产品和实施的新的营销活动真正满足目标市场的需要。品牌必须始终沿着正确的方向前进，而这要依靠能够激发消费者兴趣的新的市场供应品和营销活动来支持。未能这么做的品牌，如中国老字号品牌，会发现自己的市场领先优势逐渐衰退甚至彻底消失。

品牌强化中一个重要的考虑原则是，应当稳定品牌所获得的营销支持的类型和数量。应当维持品牌的战略攻击和方向，既使可能需要做很多战术方面的改变。除非发生环境变化，基本不必对成功的定位作任何改变。在各种情况下，都应当全力维护品牌资产的来源。

□ 品牌激活

消费者品味和偏好的改变，新竞争对手或新技术的出现，或者营销环境的新发展都可能潜在地影响品牌的命运。几乎在每一个产品类别中都有这样的例子：曾经显赫一时的品牌（如中国老字号品牌）因为市场不景气而衰落甚至消亡。[53] 尽管如此，最近上述品牌中有一些再次崛起，如同仁堂、王老吉和云南白药在不同程度上成功扭转了自己品牌的命运。

要扭转衰落品牌的命运需要“重整旧河山”，恢复失去的品牌资产来源，或者建立新的品牌资产来源。

通常，转变的第一步是了解品牌资产的初始来源。正面联想是否丧失了优势或独特性？负面联想是否与品牌有所联系？公司接下来要考虑是维持原来的定位还是创建新的定位，以及如果创建新定位，应采取哪种定位。有时候，原来的定位仍然是适宜的，问题只是实际的营销项目未能满足品牌承诺。另一些时候，旧的定位已经不适用了，有必要实施“再创造”的战略。

重塑旧的品牌资产来源或者开创品牌资产的新来源，可以采取以下两种主要方法：第一种是通过提高消费者在购买或消费场所对品牌的回忆率和识别率延伸品牌知名度的深度和/或宽度。第二种是改善组成品牌形象的品牌联想的强度、受欢迎度和独特性，这种方法可能包括针对已有的或者新的品牌联想的项目。

创新营销 欧莱雅在中国

“欧莱雅最具潜力的市场在亚洲，中国更是我们全球战略的中心。”

——杜泽梅（欧莱雅全球副总裁）

2007年，全球最大的化妆品集团欧莱雅在中国的销售额约为54.45亿元，是1997年进入中国时销售额的26倍，连续7年实现两位数增长，中国的销售额超过日本，成为欧莱雅在亚洲最大的市场。欧莱雅在中国化妆品市场的份额仅次于宝洁，居市场第二。欧莱雅已经有14个品牌（含并购的2个本土品牌）活跃在中国市场上，欧莱雅的销售业务遍及中国500多个城市，在91个大中城市的百货商店及超市设立了370多个形象专柜，并有专业美容顾问为广大中国女性提供全面的护肤、染发和彩妆等产品的咨询与服务。欧莱雅已成为中国市场上最知名和最受尊重的跨国公司之一。2008年前三季度，欧莱雅在中国的销售额同比增长22%。

《财富》500强之一的欧莱雅集团，由世界上最早发明合成染发剂的法国化学家欧仁·舒莱尔（Eugene Schueller）创立于1907年，欧莱雅这个名字源于他自创的第一个品牌——L'Aureole（意思是“晗罗”)。历经一个世纪的努力，欧莱雅已从一个小型家庭企业跃居世界化妆品行业的领头羊。2007年度，欧莱雅集团实现全球销售171亿欧元。这是欧莱雅集团连续第23年实现收益两位数高速增长。

欧莱雅品牌在中国的两个发展阶段

1997年2月，在上海成立欧莱雅中国分公司总部。在进军中国市场的跨国公司中，欧莱雅并不是先行者，但无疑是一个快跑者。欧莱雅亚洲区总裁裴天瑞说：“略为夸张地说，欧莱雅（中国）在8年时间里做出了欧莱雅全球近100年所做的事情。”

欧莱雅在中国的“第一阶段”是引入欧莱雅集团原有明星品牌，让其全球品牌在中国市场“生根开花”，部分产品实现本土生产，并通过各种渠道建立市场地位。

1996年，巴黎欧莱雅在中国上市。之所以采用公司品牌名称上市，是因为“尽管欧莱雅是世界上最大的化妆品集团，但在当时的中国，消费者对欧莱雅的认知度几乎为零”。1996年，欧莱雅在美国收购了1995年在中国已有销售的美宝莲。“美宝莲是我们跟中国消费者接触的第一个中介。”欧莱雅（中国）总裁盖保罗（Paolo Gasparrini）如是评价欧莱雅在中国的第一个品牌。“让每一个中国女性都拥有一支美宝莲的唇膏。”为了强化中国消费者的认同，美宝莲和巴黎欧莱雅分别请中国大明星章子怡和巩俐为广告代言人。

欧莱雅在其他国家基本是通过零售渠道直营，几乎没有分销商。建立适应中国市场的渠道是欧莱雅进入中国十多年来花费精力最多的地方，特别是在分销商体系的建设上，欧莱雅（中国）开拓了与国外市场不同的销售模式。欧莱雅主要在百货商店建立专门柜台。1997年，欧莱雅第一个专柜在上海开业，到1997年底，欧莱雅在中国50个城市铺设了销售网点，到2004年，欧莱雅已经遍布中国118个城市，在505家百货商店设立了503个专柜。

欧莱雅的产品以科研为先导。欧莱雅曾进行长达6年的针对中国女性皮肤的研究，2002年在世界皮肤学大会（World Congress of Dermatology）上发布了“中国人皮肤类型学”（Chinese Skin Typology）报告。欧莱雅根据这些研究结果调整投放中国的产品配方。此外，在中国市场上，大众品牌美宝莲采取灵活的降价策略，获得了更多的顾客。欧莱雅还以赞助等活动建立欧莱雅的社会责任品牌形象。

欧莱雅在中国的“第二阶段”是收购本土品牌。对小护士与羽西的收购，是欧莱雅

全球品牌战略在中国的分水岭。收购并改造本土品牌，以实现品牌全面覆盖的战略。

为了进入中国化妆品低端市场，2003年12月，欧莱雅收购了中国本土护肤品牌小护士。欧莱雅执著收购小护士的主要原因，是看中了其在中国化妆品主体的大众市场上，中国年轻女性中96%的知名度，5%的市场占有率和全国28万个销售网点。它使欧莱雅的产品系列得到非常完美的补充，并使之加快进入中国大众护肤品市场的步伐。

与某些跨国公司收购本土品牌后的“冷冻”做法不同，欧莱雅不仅保留了小护士品牌，而且选择自有的卡尼尔品牌与之搭配，将小护士这个本土品牌做得更强。2006年小护士的市场占有率达到18%，位居中国十大化妆品品牌第二名。

2004年初，欧莱雅胜出宝洁又成功收购了另一大众品牌——羽西。这是一个由著名华裔女士靳羽西1992年创办的大众市场的彩妆及护肤中高端品牌，2003年销售收入达到3 800万欧元。收购羽西更因为羽西在中国250个城市拥有800个柜台的销售渠道。欧莱雅计划秉承羽西自创始以来的独有定位——专为亚洲女性设计，将羽西发展成欧莱雅集团旗下的另一个国际性品牌。

收购这两个品牌后，欧莱雅市场的触角开始深深地插进了中国的二、三级市场；并实现了生产的本地化布局，小护士的宜昌工厂和羽西的上海工厂共拥有1.6亿件的产能，加上苏州生产基地，使欧莱雅旗下的全部大众化妆品牌和部分专业美发品牌都已实现在华生产，除供应中国市场外，还出口日本、韩国及东南亚等市场。

全方位的品牌金字塔战略

欧莱雅在中国沿用其“品牌金字塔战略”——全方位的品牌和产品结构，实行差异化的多品牌渗透策略（见图9—7）。从最奢华的高端到最大众化的低端消费群，各层级均有其品牌强力覆盖。欧莱雅的多品牌战略以“价格、档次”为主要区分。不同的审美情趣与品位以及相应的价格是品牌区隔的主要准绳。与宝洁不同，欧莱雅并不强化公司品牌与产品品牌的关联；也不同于宝洁以功能区分其多品牌的做法。

全方位的品牌金字塔战略是欧莱雅最为独特的优势。欧莱雅这一优势既全面覆盖市场，又用不同的品牌深入区分细分市场，最大化满足不同的市场需求。各个品牌之间的界限划分得很清晰，强调每一个品牌和目标客户相匹配的、实施有明显差异的产品策略、渠道策略和传播广告策略。例如，只有大众品牌美宝莲和巴黎欧莱雅才采用电视广告；高端品牌则通过高档的时尚类杂志或社区网络与高档目标人群沟通。

欧莱雅中国的市场营销架构以渠道通路为基础，分为四大部门：高档化妆品部、大众化妆品部、专业产品部和活性健康化妆品部。高档化妆品部经过严格选择的分销渠道如香水专卖店、高档百货商店、免税商店等进行销售。大众化妆品部通过百货公司、超市等大众化渠道。专业美发产品仅限于发廊专销，特别是提供给美发师专用。活性保养品部通常经过药店贩售。中国市场不同于欧美及日本市场，塔基部分的低端大众市场比例大，欧莱雅的大部分产品是通过超市和百货商店出售的。欧莱雅在中国的几个大众品牌都拥有自己的销售网络。其中，小护士在全国有28万个销售点，网点遍布国内二三级县市。巴黎欧莱雅在全国500多个百货商场设有专柜，还在家乐福、沃尔玛等超市有售。羽西在全国240多个城市的800家百货商场有售。大众彩妆品牌美宝莲已经进入了600个城市，有1.2万个柜台。卡尼尔染发产品在中国有5 000多个销售点。2004年9月进入中国的美奇丝专业美发用品两年间开发了30多家经销商，拥有6 000多家发廊。由于美容顾问或者销售员对欧莱雅的销售非常重要，为此，欧莱雅在培训方面投入非常大。

赫莲娜
(Helena Rubinstein);
兰蔻(Lancôme);
植村秀(Shu Vemura);
碧欧泉(Biotherm)

薇姿(Vichy);理肤泉(La Roche-Posay);
欧莱雅专业美发(L'oreal Professional);
巴黎卡诗(Kerastase Paris)

巴黎欧莱雅(L'Oreal Paris);羽西(Yue-Sai);美宝莲(Maybeline);
卡尼尔(Garnier);美奇丝(Matrix);小护士(Mininurse)

图 9—7 欧莱雅在中国的品牌金字塔

[讨论题]

1. 分析欧莱雅的"品牌金字塔战略"的优势和困难。

2. 欧莱雅在中国市场成功的主要原因是什么?试与宝洁公司在中国的成功作比较。

资料来源:"L'Oreal Company Description," www.businessweek.com, 2007-07-06; Madden Normandy, Wentz Laurel, "L'Oreal to Buy Chinese Brand," *Advertising Age*, 2004, Vol. 75 (5): 14; Sheridan Prasso, "Battle for the-face of China," *Fortune*, 2005, Vol. 152 (11): 48-56; "The world's top brands," *Business Week*, July 27, 2006; Jennie James, "Lindsay Owen-Jones: Dreams of Beauty," *Time*, 2004, Vol. 163 (17): 74-75; "Company Spotlight: L'Oreal," *Market-Watch: Global Round-up*, July2006, Vol. 5 (7): 96-101; "M&A Analysis and Research Report on Cosmetic Industry in P.R.C 2007," 慧聪行业研究频道, www.hdcmr.com, 2007-06-06; 欧莱雅的本土"并购法则", www.ppxxw.com, 2007-04-15; 丁琳、毛晖圆:《欧莱雅中国总裁盖保罗:搭建金字塔策略》, www.finance.sina.com.cn, 2004-07-25; Savage Mike, "Mininurse Problems More than Skin Deep," *Media Asia*, 2006, 17-17; Make-Up Industry Profile: China, Dec2005, 1-21; "Cosmetics Market Makeover," www.womenofchina.cn, May 23, 2007; 杜泽梅:《女人需要的不仅仅是美丽》, www.ppxxw.com, 2007-04-15; Richard C. Morais, "The Color of Beauty," *Forbes*, 2000, Vol. 166 (14): 170-176; Gail Edmondson, Ellen Neuborne, Amy Louise Kazmin, Emily Thornton, Karen Nickel Anhalt, "The Beauty of Global Branding," *Business Week*, 1999, Issue 3835: 70-75; 刘鹤翔:《欧莱雅中国高增长的秘密》, 载《财经时报》, 2007-11-02; 欧莱雅中国官方网站, www.lorealchina.com; 《2008年前三季度欧莱雅在中国的销售额同比增幅22%》, 载《新京报》, 2008-11-07。

□ 衡量品牌资产

由于品牌在顾客心目中的强大力量及其改变顾客对营销的反应的能力,必须认真对品牌资产加以测量。有两种基本的测量品牌资产的方法。一种间接方法是通过识别和追踪顾客的品牌知识结构来评估品牌资产的潜在资源。[54]一种

直接方法是评估品牌知识对营销不同方面造成的顾客反应的实际影响。要想让品牌资产能够发挥有用的战略职能并指导营销决策，营销者必须充分了解：(1) 品牌资产的来源及其如何影响兴趣结果；(2) 如果这些来源和结果会发生变化，则长期中它们是如何变化的。品牌审计对于前者来说非常重要，而品牌追踪则对后者很重要。品牌价值链显示了如何将这两种方法联系起来（见图9—8）。[55]

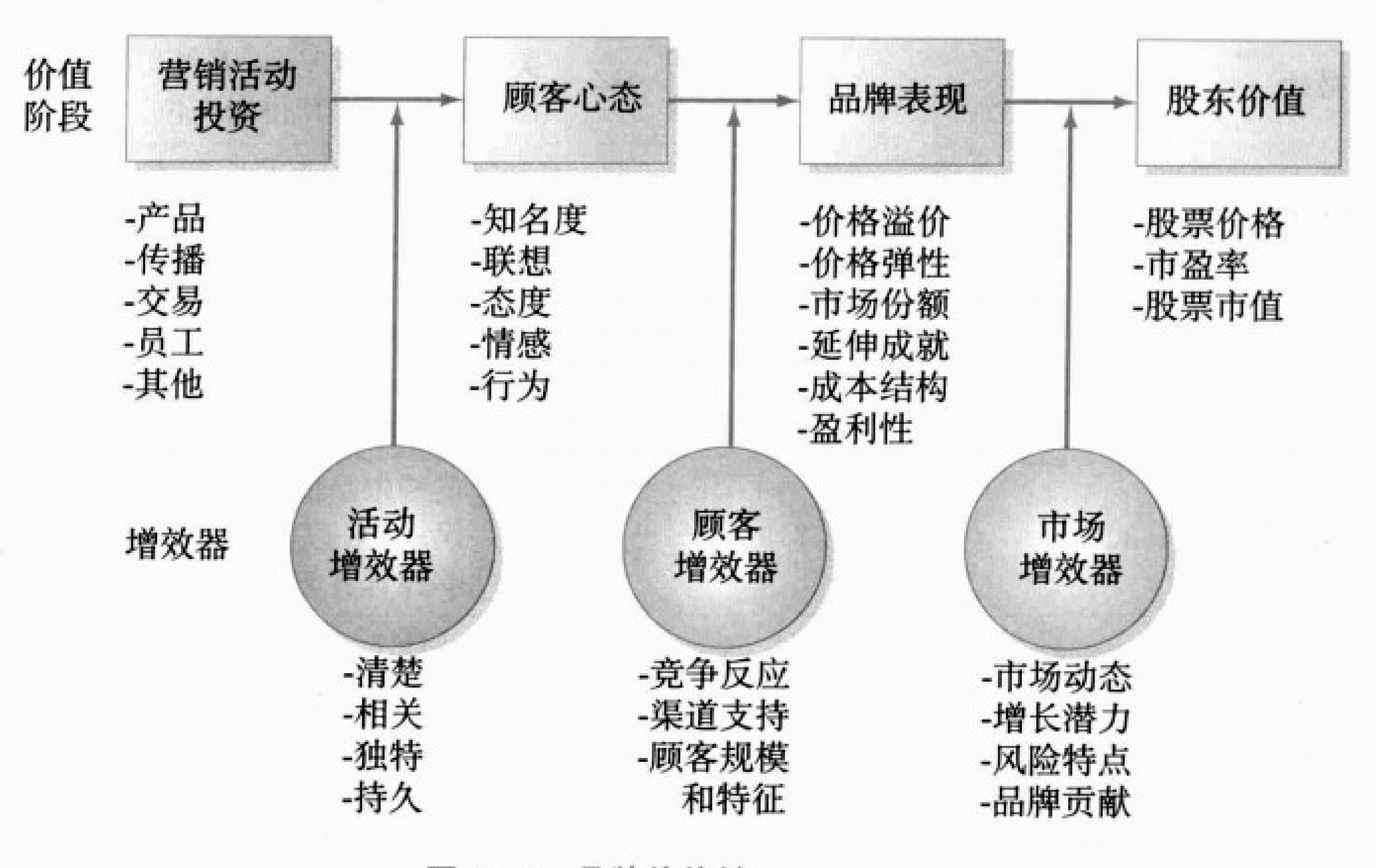


图9—8　品牌价值链

品牌审计和品牌追踪

品牌审计（brand audit）是聚焦于顾客的作业，包括评估品牌健康状况、披露品牌资产来源，以及提出改善品牌资产和发挥品牌资产的杠杆作用的建议等一系列流程。当营销者考虑在战略方向上进行重大的改变时，应该进行品牌审计。周期性地进行品牌审计，比如每年一次，让营销者可以为它们的品牌把脉，因此可以更有前瞻性和针对性地管理好品牌。当经理们制定营销规划时，品牌审计提供特别有用的背景信息。

品牌追踪（brand tracking）研究是定期地从消费者那里收集定量数据信息，为营销者提供其品牌和营销项目在一系列关键指标上的当前表现。追踪研究有助于了解品牌价值源自何处、以何种途径或方式被创建以及获得了多少价值，从而可以帮助日常决策。

品牌估价

品牌资产需要通过品牌估价来区分。品牌估价是指对品牌的财务总价值的估计。表9—7显示了一个2007年十大最有价值品牌的排名。[56]对于知名公司来说，品牌价值通常占公司总市值的一半以上。[57]美国公司没有将品牌资产列入它们的资产平衡表，它们认为品牌资产评估有随意性。然而，在英国、中国香港和澳大利亚，品牌资产都有一些公司给出的价值。

表 9—7　　2007 年十大最有价值的品牌

2007 年排名	2007 年品牌价值（百万美元）	2006 年品牌价值（百万美元）	变化百分比	国家	评论
1. 可口可乐	65 324	67 000	−3%	美国	仍然排名第一，但是西方消费者对汽水兴趣的降低伤害了可乐的销售。Coke Zero 的成功并不能弥补可口可乐经典产品的持续降低的市场份额。
2. 微软	58 709	56 926	3%	美国	Windows Vista 系统以及它的 Xbox 游戏机的推出，让其得居高位。
3. IBM	57 091	56 201	2%	美国	它的广告承诺让顾客感到“与众不同”。凭借其强有力的软件服务器和复杂的服务，它做到了。
4. 通用电气	51 569	48 907	5%	美国	通用电气在中国进行了巨额投资，而且加速转变成环保型公司，它的目标是成为环保型的全球性品牌。
5. 英特尔	30 954	32 319	−4%	美国	英特尔是世界领先的芯片生产商，但是欢悦娱乐 PC 以及 Core 处理器等子品牌却都没能够并驾齐驱。
6. 丰田	32 070	27 941	15%	日本	总体上对质量的担忧一直在扩大，但是丰田的可靠性和它的混合战略让汽车业竞争者望尘莫及。
7. 诺基亚	33 696	30 131	12%	芬兰	诺基亚在手机市场的两个终端建立了品牌，一端是面向上流阶层的高端多媒体手机市场，另一端是面向新兴国家的低价手机市场。
8. 迪士尼	29 210	27 848	5%	美国	从电影到主题公园，迪士尼通过“魔幻王国”出售特许经营权。这一战略带来了巨额利润。
9. 麦当劳	29 398	27 501	7%	美国	麦当劳继续用越来越多的健康食品和重新装饰的时尚餐馆来走出汉堡加薯条的形象。
10. 奔驰	23 568	21 795	8%	德国	新车型帮助弥补了质量上的极度负面形象，但是上半年销售额只增加了 1.8%，竞争者宝马和奥迪与奔驰的差距有所缩短。

资料来源：The 100 Top Brands，*BusinessWeek*，August 6，2007，59.

营销视野　一个品牌有多少价值

顶级品牌评估公司已经开发出模型来从形式上估计一个品牌的货币价值。Interbrand 公司将品牌的价值定义为品牌未来的预期收入的净现值，而且认为在决定一个品牌的价值上营销分析和财务分析同等重要。Interbrand 的品牌评估程序有以下五个步骤（见图 9—9）。

1. **市场细分**。品牌评估过程的第一步是将品牌销售的市场分割成相对独立的顾客细分市场，这有助于决定品牌的经济价值的变化。

2. **财务分析**。Interbrand 评估了购买价、购买量和频率来帮助准确预测未来品牌销售和收入。尤其是，Interbrand 对品牌在每个细分市场的资产、行业、消费者趋势和历史财务表现都进行了详细的评审。

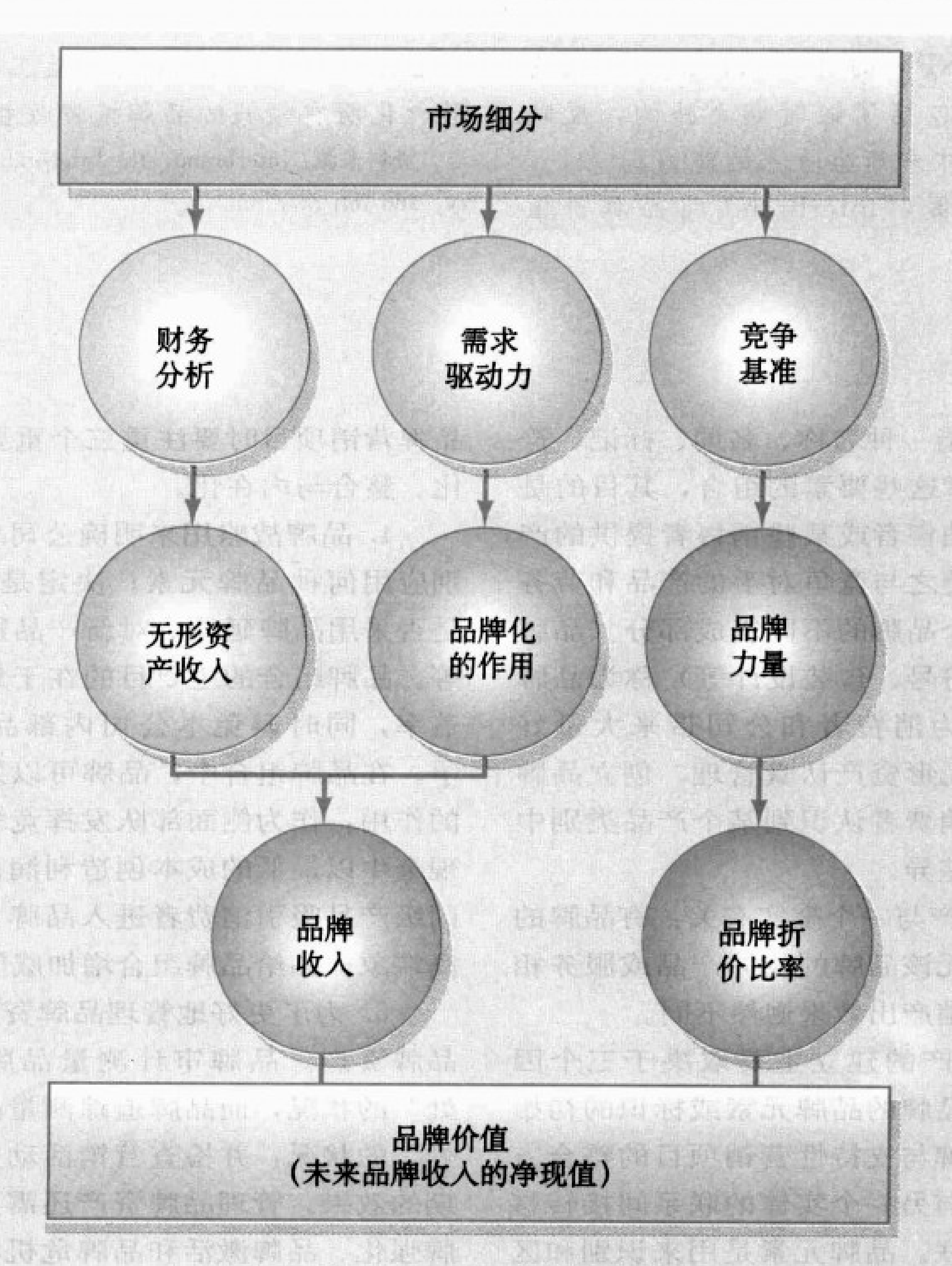


图 9—9 Interbrand 品牌评价方法

在得出了已有的品牌收入之后，减去所有相关的运营成本，从而得到息税前利润(EBIT)。接下来，减去适当的税费和运营业务的资本费用，得到无形资产收入，也就是由该业务的无形资产所贡献的收入。

3. **品牌化的作用**。接下来，Interbrand 将无形资产收入分配给每个市场细分的品牌。具体是，首先确认不同的需求驱动力，然后决定品牌直接影响的程度。品牌化作用的评估是基于市场分析、客户工作坊和访谈，代表了品牌产生的无形资产的百分比。将品牌化的作用乘以无形资产得到了品牌收入。

4. **品牌力量**。然后，Interbrand 评估了品牌的力量来决定品牌未来实现预期收入的可能性。这一步骤有赖于竞争基准和对品牌的市场、稳定性、领导位置、成长趋势、支持、地理覆盖和受到法律保护的能力等的结构性评价。对于每个细分市场，Interbrand 应用了行业和品牌资产度量来决定该品牌的风险溢价。该公司的分析师通过将品牌风险溢价同免风险比率（由政府债券的收益代表）相加得到完整的品牌折价比率。将品牌折价比率应用于品牌收入预测得到了品牌收入的净现值。品牌越强大，折价比率越低，反之亦然。

5. **品牌价值计算**。品牌价值是品牌收入预测的净现值（NPV），经过了品牌折价

比率的调整。NPV的计算既包括了预测的时期之内的也包括了该时期之外的，反映了品牌继续在未来产生收入的能力。

有意思的是，Interbrand将品牌价值评估作为一个动态的战略性工具来确认和最大化所有领域的品牌投资收益。

资料来源：Interbrand, the Interbrand Brand Glossary, and Jeff Swystun.

小结

1. 品牌是指一种名称、名词、标记、符号或设计，或者这些要素的组合，其目的是借以识别某个销售者或某些销售者提供的产品或劳务，并使之与竞争对手的产品和劳务区别开来。一个品牌的不同组成部分（品牌名称、标识、符号、包装设计等）称为品牌元素。品牌能为消费者和公司带来大量好处，必须作为无形资产认真管理。创立品牌的关键是要让消费者认识到某个产品类别中各品牌之间有差异。

2. 品牌资产与一个事实有关：有品牌的产品或服务与无该品牌的相同产品或服务相比，两者的营销产出效果迥然不同。

3. 品牌资产的建立主要取决于三个因素：(1) 组成品牌的品牌元素或标识的初始选择；(2) 品牌与支持性营销项目的整合方式；(3) 通过与另一个实体的联系间接转移到品牌中的关联。品牌元素是用来识别和区分品牌的可作为商标的设计。全方位营销者应认真管理每一次品牌接触，并在设计塑造品牌营销项目时要注重三个重要主题：个性化、整合与内在化。

4. 品牌战略用来明确公司对各种产品分别应用何种品牌元素；决定是否建立品牌；是否采用品牌延伸，对新产品冠以已有品牌等。品牌组合的主要目的在于最大化市场覆盖率，同时避免本公司内部品牌的相互竞争。在品牌组合中，品牌可以发挥各自不同的作用：作为侧面部队发挥竞争威力；作为现金牛以最低的成本创造利润；作为低端入门级产品吸引消费者进入品牌大家庭；作为高端象征品给品牌组合增加威望。

5. 为了更好地管理品牌资产，需要测量品牌资产。品牌审计测量品牌“曾经在何处”的状况，而品牌追踪测量品牌“现在何处”的状况，并检查营销活动是否取得了预期的效果。管理品牌资产还需要营销者在品牌强化、品牌激活和品牌危机等方面正确的规划。

案例

宝洁

宝洁被公认为美国最有经验的日用消费品的市场营销者。它拥有21个营业收入超过10亿美元的全球最著名消费品牌。2005年，宝洁以540亿美元大举收购吉列，合并后新公司的营业收入达到600亿美元，超过竞争对手联合利华，成为业内最大企业。2008年，宝洁公司销售额达到830亿美元，净利润达到119亿美元。宝洁取得市场领先地位所依靠的原则如下。

- **顾客知识**。宝洁公司通过连续不断的市场营销研究和信息收集，研究自己的顾客——最终消费者和有关交易的情况。它在所有的产品上都印上了800免费电话号码。
- **长期展望**。宝洁公司对每一个机会都下很大工夫进行分析，从而研制出最佳产品，然后经过长期努力，使产品获得成功。例如，该公司的品客(Pringles)薯片虽然

屡遭挫折，但是它仍苦心经营，使其日益完善。

● **产品创新**。宝洁公司是一个积极的产品创新者。宝洁共有7 500余名研发人员，分布在9个国家，每年的研发费用高达17亿美元。目前拥有2.8万项专利，平均每天获得的专利超过一项。过去4年，宝洁实现了200个品牌产品的更新换代，并创造了不少全新的产品类别，这些使得公司70%的业务市场份额都实现了增长。它部分的创新工作是开发为消费者提供新利益的品牌。最近的例子包括：Febreze，一种除臭剂；Dryel，消费者家用的“干洗”服装的产品；Swifter品牌系列产品，更有效去除垃圾和地板上的头发及其他表面污垢的系统。

● **质量战略**。宝洁公司设计的产品质量高于一般标准的产品。一旦推向市场，它就随时竭力持续改进该产品的质量。当它宣布“新的和改进的”时，指的就是它又一次改进了产品的质量。潘婷Ice Shine洗发水、护发素和定型啫喱，以及帮宝适的Baby Dry Catepillar Flex尿布，该产品可以防止因为婴儿夜间胃部缩小而引起的侧漏。

● **产品线扩展战略**。宝洁公司生产的品牌有多种规格和形式。这就给予它的品牌以更多的货架陈列空间，且防止出现竞争者认为市场上还有未被满足的需求而挤进来的局面。

● **品牌延伸战略**。宝洁公司经常使用它的强有力的品牌名称推出新产品。例如，象牙牌（Lvory）已从香皂扩展到液体香皂和清洁剂。Old Spice品牌已经从男士香水发展成除臭剂。在一个强有力的现行品牌名称下推行新产品，可以得到较快的承认和较多的信赖，并能减少许多广告开销。

● **多品牌战略**。宝洁公司在相同产品类目中推出多个品牌。例如，它生产8个品牌的洗手液和6个品牌的洗发水。每种品牌能满足不同的消费者需要，并能与特定的竞争者品牌进行竞争。每一个品牌经理为争取公司的资源而竞争。最近，宝洁公司开始减少它宽泛的产品、规模、香味和品种，以降低成本。

● **大量广告和媒体先锋**。宝洁公司是美国第二大日用消费品的广告商。每年广告开销超过30亿美元。它使用电视的力量创造强有力的品牌知名度和消费者偏好，还成为在网络上建设品牌的领导者。

● **积极进取的销售团队**。1998年，宝洁公司的销售团队被《销售与营销管理》杂志（*Sales and Marketing Management*）评为25个最佳销售团队之一。宝洁的成功关键是它的销售团队与零售商的紧密合作，如它与最著名的零售商沃尔玛的合作。它有150名人员与这个零售巨人一起工作，帮助沃尔玛改进工作，包括送到商店的产品和进货过程。

● **有效的促销**。宝洁公司有一个促销部，它为品牌经理提供关于如何进行最有效的促销以达到特定目标的咨询。该部门开发了在不同情况下提高工作效益的专业知识。同时，宝洁公司尽可能少地利用促销，并推行“天天低价”政策。

● **顽强的竞争**。宝洁公司在限制入侵者时，常给对方当头棒喝。宝洁愿意花费巨额资金对抗新的竞争品牌，并阻止它们在市场上获得立足点。

● **作业效率和削减成本**。宝洁公司作为一个大营销公司的声誉与它作为一个大制造公司的卓越相匹配。宝洁公司花费大量的资金发展和改进生产作业，以便在这个行业中保持最低的成本。最近，宝洁公司大量削减它的成本，以降低某些高端产品的销售价格。

● **品牌管理系统**。宝洁公司是品牌管理系统的创始者，在这一系统中，一个经理负责一个品牌。该系统已被许多竞争者所仿效，但它们常常不如宝洁公司那样成功。在最近的发展中，宝洁公司修改了它的总体管理结构，每个品牌类目由一位类

目经理负责，他负有生产数量和利润之责。虽然这种新结构并非取代品牌管理制度，但它有助于将焦点集中于关键的消费者需求和该类目的竞争上。

由此可见，宝洁公司的市场领导地位并非基于做好某一件事，而是因为它成功地协调融合了成长为市场领导的全部因素。

[讨论题]

1. 宝洁公司成为最成功的全球消费品供应商，其营销创新的主要特征是什么？

2. 分析宝洁公司多品牌战略的优劣势。

资料来源：Robert Berner, "Detergent Can Be So Much More," *BusinessWeek*, May 1, 2006, 66 - 68; "A Post-Modern Proctoid," *The Economist*, April 15, 2006, 68; *P&G Fact Sheet* (December 2006); John Galvin, "The World on a String," *Point* (February 2005): 13 - 24; Jack Neff, "P&G Kisses Up to the Boss: Consumers," *Advertising Age*, May 2, 2005, 18; www.pg.com; 宝洁公司2008年年报。

【注释】

[1] Alice Z. Cuneo, "Apple Transcends as Lifestyle Brand," *Advertising Age*, June 15, 2003, S2, S6.

[2] Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley, 1992). See also Karl Moore and Susan E. Reid, "The Birth of a Brand," working paper, Desautels Faculty of Management, McGill University, 2006.

[3] Jacob Jacoby, Jerry C. Olson, and Rafael Haddock, "Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality," *Journal of Consumer Research* 3, no. 4 (1971): 209 - 216; Jacob Jacoby, George Syzbillo, and Jacqueline Busato-Sehach, "Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations," *Journal of Marketing Research* (1977): 63 - 69. Rajneesh Suri and Kent B. Monroe, "The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products," *Journal of Consumer Research*, 30 (June 2003): 92 -104.

[4] Leslie de Chernatony and Gil McWilliam, "The Varying Nature of Brands as Assets," *International Journal of Advertising* 8, no. 4 (1989): 339 - 349; *The Economist on Branding*, Rita Clifton and John Simmons (eds.) (New York, NY: Bloomberg Press, 2004); Rik Riezebos, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (Essex Englad: Pearson Education Ltd., 2003) and Paul Temporal, *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation*, (Singapore: John Wiley & Sons, 2002).

[5] Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: Southwestern College/West Publishing, 2005). 一些重要的法律问题的营销学术观点，see Judith Zaichkowsky, *The Psychology Behind Trademark Infringement and Counterfeiting*, (LEA Publishing, 2006) and Maureen Morrin and Jacob Jacoby, "Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept," *Journal of Public Policy & Marketing*, 19 (2), 2000, 265 - 276。

[6] Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institute, 2001). Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Talk About Brand Strategy," *Harvard Business Review*, October 2005, 1.

[7] Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7, no. 2 (1998): 131 - 157.

[8] Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); D. C. Bello and M. B. Holbrook, "Does an Absence of Brand Equity Generalize Across Product Classes?" *Journal of Business Research* 34 (1996): 125 - 131; Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles," *Journal of Marketing Research* 35 (1998): 154 - 165; Adrian J. Slywotzky and Benson P. Shapiro, "Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mindset," *Harvard Business Review* (September-October 1993): 97 - 107.

[9] 然而，品牌化的力量不是没有受到批评的，一些品牌化拒绝了品牌化活动相关的商业主义。See Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (New York, NY: Picador, 2000).

[10] 对于消费者如何同成为品牌的个人保持如此强烈的联系的学术讨论，see Matthew Thomson, "Human

Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities," *Journal of Marketing*, 70 (July 2006): 104 - 119。一些摇滚乐品牌化的实际技巧, see Roger Blackwell and Tina Stephan, *Brands That Rock*, (Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2004), 以及体育界的, see Irving Rein, Philip Kotler and Ben Shields, *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*, (New York, NY: McGraw-Hill, 2006)。

[11] 其他的方法是基于信号的经济原则(例如, Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7, no. 2, (1998), 131 - 157); 或者更多的社会学、人类学或生物学观点(例如 Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 2005); 或者 Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research* 24, (September 1998): 343 - 373。

[12] David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press 2000); Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).

[13] Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

[14] Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann and Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003): 1 - 17.

[15] Jon Miller and David Muir, *The Business of Brands* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2004).

[16] Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, "Branding as Cultural Activism," zibs. com; Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most," *Harvard Business Review*, 81 (March 2003): 43 - 49.

[17] David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000).

[18] David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996).

[19] Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands," *Marketing Management* 10 (July-August 2001): 15 - 19.

[20] 一些学术上的洞察, see Matthew Thomson, Deborah J. MacInnis, and C. W. Park, "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 15, no. 1 (2005): 77 - 91; Jennifer Edson Escalas, "Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 14, no. 1 & 2 (1996): 168 - 79。一些管理指导方针, see Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future beyond Brands* (New York: Powerhouse Books, 2004); Douglas Atkins, *The Culting of Brands* (New York: Penguin Books, 2004)。

[21] Paul Rittenberg and Maura Clancey, "Testing the Value of Media Engagement for Advertising Effectiveness," at < URL > *www. knowledgenetworks. com* (Spring-Summer 2006): 35 - 42.

[22] Marketers of the Next Generation," *Brandweek*, April 17, 2006, 30.

[23] Rachel Dodes, "From Tracksuits to Fast Track," *Wall Street Journal*, September 13, 2006, B1 - B2.

[24] "42 Below," www. betterbydesign. org. nz.

[25] Alina Wheeler, *Designing Brand Identity*, (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).

[26] Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage*, (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006).

[27] Kevin Lane Keller, Susan Heckler, and Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall," *Journal of Marketing*, 62 (January 1998): 48 - 57. John R. Doyle and Paul A. Bottomly, "Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype," *Journal of Consumer Psychology*, 16 (2), 2006: 112 - 123. 对如何开发品牌名称的深入分析, see Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words Into Big Business*, (New York, NY: Crown Publishers, 2004)。

[28] Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert

F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood IL: NTC Business Books, 1993); Don Schultz and Heidi Schultz, IMC: *The Next Generation*, New York, NY: McGraw-Hill, 2003。

[29] Mohanbir Sawhney, "Don't Harmonize, Synchronize," *Harvard Business Review* (July-August 2001): 101-108.

[30] Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds., *Kellogg on Integrated Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2003).

[31] Scott Davis and Michael Dunn, *Building the Brand Driven Business* (New York: John Wiley & Sons, 2002); Michael Dunn and Scott Davis, "Building Brands From the Inside," *Marketing Management*, May/June 2003, 32-37.

[32] Stan Maklan and Simon Knox, *Competing on Value* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall, 2000).

[33] Coeli Carr, "Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up On Brands," *New York Times*, September 10, 2006.

[34] 这一部分的原则和例子基于 Colin Mitchell, "Selling the Brand Inside," *Harvard Business Review*, January 2002, 99-105。对于 QuikTrip 和 Wawa 两个组织如何开发星级的内部品牌化项目的深入分析, see Neeli Bendapudi and Venkat Bendapudi, "Creating the Living Brand," *Harvard Business Review*, May 2005, 124-132。

[35] "Credit-Card Deal Boosts China's Efforts Toward a National System," *InformationWeek*, March 31, 2004, n. p.

[36] 参见《销售与市场》杂志 1996 年发表的有关"做品牌还是做销量"的专题讨论文章。

[37] Pete Engardio, "Taking a Brand Name Higher," *Businessweek*, July 31, 2006, 48. Rob Walker, "Haier Goals," *The New York Times Magazine*, November 20, 2005, TK.

[38] Dan Reed, "Low-Fare Rivals Keep a Close Eye on Song," *USA Today*, November 25, 2003, 6B.

[39] Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Patrick Barwise and Thomas Robertson, "Brand Portfolios," *European Management Journal* 10, no. 3 (September 1992): 277-285.

[40] Jack Trout, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* (New York: John Wiley, 2000).

[41] Akshay R. Rao and Robert W. Ruekert, "Brand Alliances as Signals of Product Quality," *Sloan Management Review* (Fall 1994): 87-97; Akshay R. Rao, Lu Qu, and Robert W. Ruekert, "Signaling Unobservable Quality Through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research* 36, no. 2 (1999): 258-268.

[42] Bernard L. Simonin and Julie A. Ruth, "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *Journal of Marketing Research* (February 1998): 30-42. See also C. W. Park, S. Y. Jun, and A. D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research* 33 (1996): 453-466.

[43] Peter Farquhar, "Managing Brand Equity," *Marketing Research* 1 (September 1989): 24-33.

[44] Byung-Do Kim and Mary W. Sullivan, "The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase," *Marketing Letters*, 9 (April 1998): 181-193.

[45] Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 29 (February 1992): 35-50; John Milewicz and Paul Herbig, "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building," *Journal of Product & Brand Management* 3, no. 1 (1994): 39-47.

[46] Mary W. Sullivan, "Brand Extensions: When to Use Them," *Management Science* 38, no. 6 (June 1992): 793-806; Daniel C. Smith, "Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected," *Journal of Advertising Research* (November/December 1992): 11-20. See also Daniel C. Smith and C. Whan Park, "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992): 296-313.

[47] Subramanian Balachander and Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions," *Journal of Marketing* 67, no. 1 (January 2003): 4-13.

[48] John A. Quelch and David Kenny, "Extend Profits,

Not Product Lines," *Harvard Business Review* (September-October 1994): 153 - 160; Perspectives from the Editors, "The Logic of Product-Line Extensions," *Harvard Business Review* (November-December 1994): 53 - 62; J. Andrews and G. S. Low, "New But Not Improved: Factors That Affect the Development of Meaningful Line Extensions," Working Paper Report No. 98 - 124 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, November 1998); Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes," *Journal of Marketing Research* 36, no. 4 (1999): 517 - 525.

[49] Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1981).

[50] David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

[51] Barbara Loken and Deborah Roedder John, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?" *Journal of Marketing* (July 1993): 71 - 84; Deborah Roedder John, Barbara Loken, and Christopher Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?" *Journal of Marketing* (January 1998): 19 - 32; Susan M. Broniarcyzk and Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension," *Journal of Marketing Research* (May 1994): 214 - 228 (this entire issue of JMR is devoted to brands and brand equity). See also R. Ahluwalia and Z. Gürhan-Canli, "The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective," *Journal of Consumer Research* 27 (December 2000): 371 - 381; Z. Gürhan-Canli and M. Durairaj, "The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement," *Journal of Marketing Research* 35 (1998): 464 - 473; S. J. Milberg, C. W. Park, and M. S. McCarthy, "Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 6 (1997): 119 - 140.

[52] 最新的有关决定品牌长期成功的讨论，see Allen P. Adamson, *Brand Simple*, (New York, NY: Palgrave Macmillan, 2006)。

[53] Mark Speece, "Marketer's Malady: Fear of Change," *Brandweek*, August 19, 2002, 34.

[54] Deborah Roeddder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim and Alokparna Basu Monga, "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks," *Journal of Marketing Research*, 43 (November 2006): 549 - 563.

[55] 相关的经验洞察，see Manoj K. Agrawal and Vithala Rao "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity," *Marketing Letters* 7, no. 3 (1996): 237 - 247, and Walfried Lassar, Banwari Mittal, and Arun Sharma, "Measuring Customer-Based Brand Equity," *Journal of Consumer Marketing* 12, no. 4 (1995): 11 - 19.

[56] "The Best Global Brands," *BusinessWeek*, August 7, 2006. 该文章使用 Interbrand 开发的评价方法排名并评价了全球 100 个最佳品牌。对一些品牌成功者和失败者的更多的讨论，see Matt Haig, *Brand Royalty: How The Top 100 Brands Thrive and Survive*, (London, UK: Kogan Page, 2004) and Matt Haig, *Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*, (London, UK: Kogan Page, 2003)。对品牌资产评价的学术讨论，see V. Srinivasan, Chan Su Park, and Dae Ryun Chang, "An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand equity and Its Sources," *Management Science*, 51 (September 2005): 1433 - 1448。

[57] 使用 Interbrand 评价方法评出的全球 100 个最佳品牌，see Diane Brady, Robert D. Hof, Andy Reinhardt, Moon Ihlwan, Stanley Holmes, and Kerry Capell, "Cult Brands: The BusinessWeek/Interbrand Annual Ranking of the World's Most Valuable Brands Shows the Power of Passionate Consumers," *BusinessWeek*, August 9, 2004, 58+。See also "Marked by the Market," *The Economist*, December 1, 2001: 59 - 60 for an illustration of Stern Stewart's Wealth Added Index.



第Ⅳ篇 提供价值

Offering Value

▷▷▷ 制定产品战略

▷▷▷ 设计和管理服务

▷▷▷ 制定价格战略和流程



产品应该由谁协助设计？从根本上说，当然是顾客。

——菲利普·科特勒

第10章 制定产品战略

Setting Product Strategy

▷▷▷ 产品特征和分类

▷▷▷ 产品关系

▷▷▷ 包装、标志、担保和保证

▷▷▷ 管理新产品

▷▷▷ 产品生命周期营销战略

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 产品的特点是什么？可以如何分类？
2. 公司如何建立和管理产品组合与产品线？
3. 公司如何利用包装、标志、担保和保证作为营销工具？
4. 开发和管理新产品的主要阶段有哪些？管理新产品开发过程的最佳方式是什么？
5. 在产品生命周期的各个阶段应当采取何种营销战略？

营销讨论

1. 产品功能是品牌成功的关键还是产品设计是品牌成功的关键？
2. 新产品的目标顾客应该是老顾客还是新顾客？

梅赛德斯-奔驰

2003—2006年，梅赛德斯-奔驰经历了其127年历史中最痛苦的成长，当时它的星级质量名声受到了J. D. Power和其他调查结果的打击，而且宝马在全球的销量也超过了它。结果使得戴姆勒-克莱斯勒(Daimler Chrysler) CEO戴尔特·泽特茨(Dieter Zetsche)及他的新管理团队进行了一项重大的重组，以汽车的功能部件（发动机、底盘和电子系统）而不是以整车装配线来组织公司。为了提高质量，公司也在产品开发上进行了一系列的变革。工程师比过去提早一年测试电子系统。实验室人员让每个新车型的电子系统接受3周每天24小时的1万次电池测试。因为努力去发现最不可能发生的情况，奔驰在新的S级别汽车中发现了1 000多个缺陷。现在奔驰在每个新设计的车投产之前，让工程师们试驾汽车的数量是新设计原型的3倍，每辆车的车程达到300英里。因为以上的这些措施和其他的改变，每辆汽车的瑕疵从2002年的最高点下降了72%，保修成本也下降了25%。[1]

伟大品牌的核心是伟大的产品，因此产品是市场供应品的关键元素。这是一个基本的事实，无论产品是奔驰汽车、星巴克的意式浓缩咖啡还是凤凰频道的电视节目。本章将探讨产品概念、基本产品决策、新产品开发和采用以及产品的生命周期。第11章探讨公司如何设计和管理服务。第12章将讨论价格问题。要成功地进行营销，上述三个元素必须组合成为一个有竞争力的市场供应品。

产品特征和分类

产品是指提供给市场以满足需要和需求的任何东西，包括有形产品、服务、体验、事件、资产、组织、信息和创意。顾客根据如下三个基本标准判断市场供应品的吸引力：产品特征和质量，服务组合和质量，以及价格是否合适（见图10—1）。因此，营销者必须仔细决定将产品的属性、利益和质量定在何种水平上。

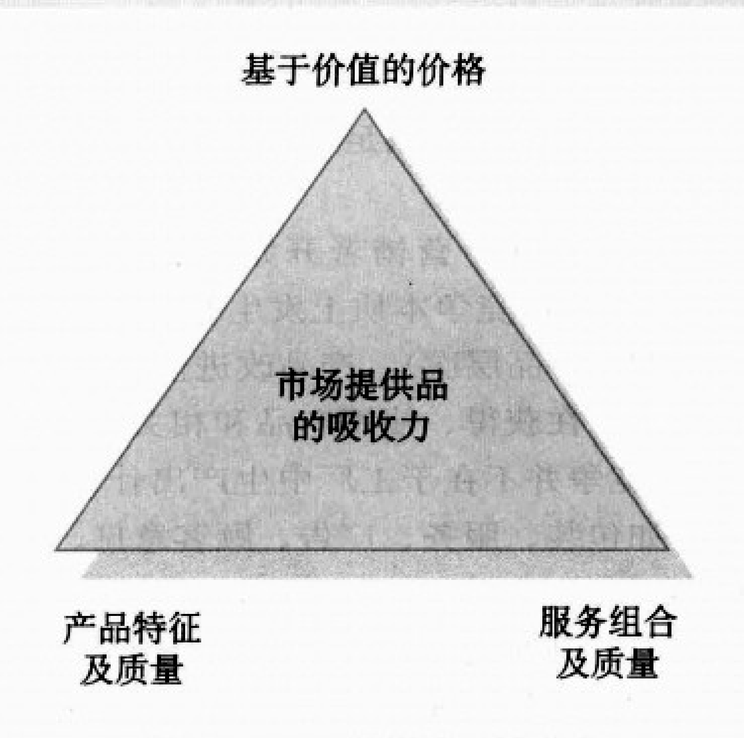


图 10—1　市场供应品的构成

□ 产品层次：顾客价值等级体系

如图 10—2 所示，营销者在五个层次上计划市场供应品。[2]这五个层次中的每一层都会增加顾客价值，而五个层次集合在一起就组成了顾客价值等级(customer value hierarchy)。最基本的一层是核心利益（core benefit），即顾客实际购买的基本的服务或利益。旅馆的客人要购买的是“休息和睡眠”，而一个购买钻头的人真正要买的是“洞”。因此，明智的营销者必须认识到自己是利益提供者。

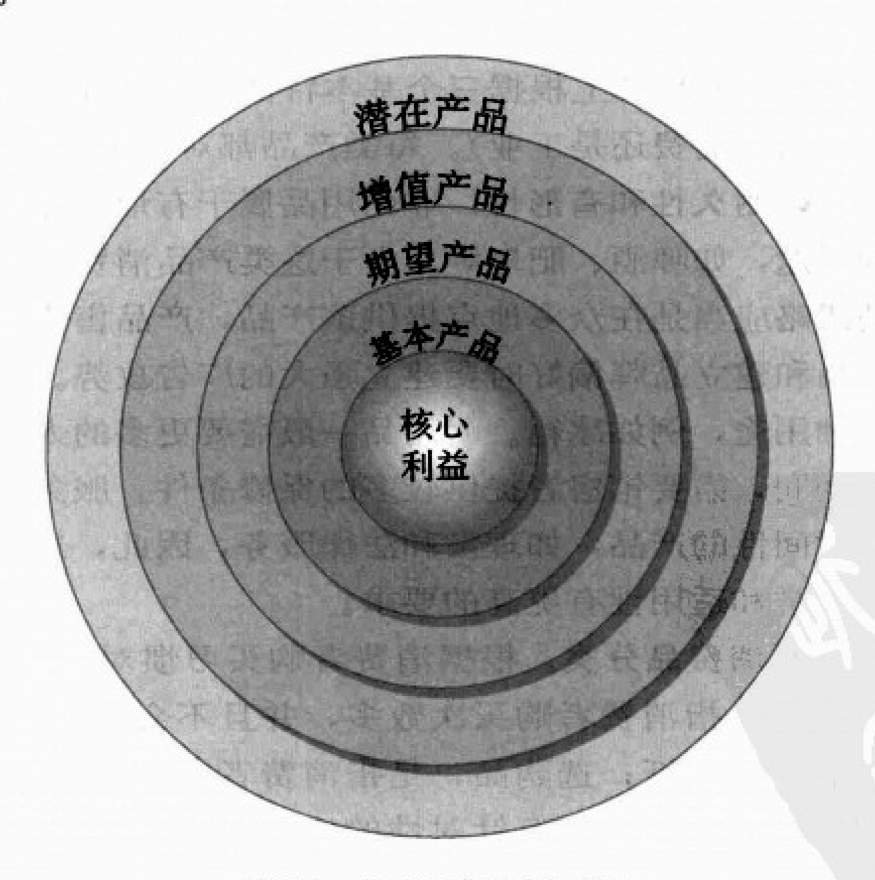


图 10—2　五个产品层次

在顾客价值等级的第二个层次，营销者应当将核心利益转化为基本产品(basic product)。因此，在旅馆的房间中包括床、浴室和毛巾。在第三个层次，营销者开始准备期望产品（expected product），即顾客购买时通常希望供

应品满足的一系列属性和条件。旅店的旅客希望有干净的床、干净的毛巾等。由于大多数旅馆都能够满足这种最低期望，因此旅客一般会选择最便利的或者价格最低的旅馆。

在第四个层次，营销者开始设计超过顾客期望的增值产品（augmented product）。当今的竞争本质上发生在产品增值层次（而在不发达国家，竞争主要集中于期望产品层次）。产品改进使得营销者开始关注使用者的整体消费系统，即使用者在获得、使用产品和相关的服务时采用的方式。[3]正如莱维特所说："新的竞争并不在于工厂中生产出什么，而在于能为生产出的产品增加哪些内容，如包装、服务、广告、顾客意见、融资、运送以及人们认为有价值的其他内容。"[4]

然而，产品改进会增加成本，因此营销者必须确定顾客是否愿意支付更高的价格以弥补额外的成本（如旅馆里的高速互联网接入）。而且，改进产品可能很快转变为期望产品，这就意味着竞争者必须寻找更进一步的特性和利益。随着众多公司都提供价格较高的改进产品，一些竞争者就有可能在较低的价格上为顾客提供"剥离"了一部分属性的产品。因此，当豪华的旅店［例如，丽思卡尔顿酒店（Ritz-Carlton）］开始更多地提供改进产品时，就出现了很多提供基本产品的低成本旅店［例如，如家酒店］。

顾客价值等级的第五层，即潜在产品（potential product），包括产品在未来可能进行的所有改进和变革。公司正在寻找全新的方式来满足顾客的要求和区分自己的产品。

□ 产品分类

营销者传统上根据三个基本特征对产品进行分类：耐久性、有形性以及用途（用于消费还是工业）。每类产品都对应不同的营销组合战略。[5]

- **耐久性和有形性**。非耐用品属于有形产品，在消费时一般具有一种或几种用途，如啤酒、肥皂等。由于这类产品消费快，购买频率高，因此合适的营销战略应当是在众多地点提供该产品，产品售价中包含的利润低，在引导试用产品和建立品牌偏好时要建立强大的广告攻势。耐用品属于有形产品，通常有多种用途，例如冰箱。耐用品一般需要更多的人员推销和服务，需要获得较高的利润，需要销售者提供较多的保修条件。服务是一种无形、不可分、易变和有时间性的产品，如理发和法律服务，因此，这种产品一般对质量控制、供应商信誉和适用性有更高的要求。
- **消费品分类**。根据消费者购买习惯对产品进行分类。这类产品包括便利品，是指消费者购买次数多，并且不会刻意进行比较，能立即决定购买的产品，如报纸；选购品，是指消费者在选购过程中，对适用性、质量、价格和样式等方面进行有针对性的比较的产品，如家具；特购品，是指具有独有特征或品牌识别的产品，有相当多的购买者愿意为这类产品付出额外的精力；非搜寻商品，是指消费者没有听说过或者一般不想购买的产品，如烟雾探测器。
- **工业品分类**。原材料和零部件是指完全转化为制造商所生产的产品的物品。原材料可能是农产品（如小麦）或者天然产品（如木材）。农产品一

般由中间商销售，而天然产品则大多通过长期的供销合同销售。对于天然产品来说，价格和运输的可靠性是影响购买的关键因素。制造原材料和零部件可以是元件材料（铁），也可以是元件部件（如小机械）；价格和运输的可靠性同样是影响购买的关键因素。资本品是指能够推进产成品开发和管理的长期性商品，包括设施（如工厂）与设备（如卡车）两个部分，这两种产品一般都需要通过人员推销进行销售。供应物和商务服务是指能够推动产成品开发和管理的短期性物品和服务，包括保养和维修服务以及商务咨询服务。

产品关系

产品系统（product system）是指一系列功能彼此相容的相互联系的不同项目。产品组合（product mix），又称产品搭配，是指特定的生产商提供给市场以供销售的一系列产品或项目。例如，宝洁的产品组合包括个人护理品和化妆品。公司的产品组合可以通过广度、长度、深度和一致性等术语描述。广度是指公司具有多少不同的产品线。长度是指产品组合中的产品品种数。深度是指产品线中每种产品的种类。产品组合的一致性是指各条产品线在最终用途、生产条件、分销渠道或者其他方面相互关联的程度。

公司可以利用这四个维度扩展公司业务，具体包括：增加新的产品线，以扩大产品组合的广度；延长各条产品线；增加产品的品种以增加产品组合的深度；提高产品线的一致性。

□ 产品线分析

在提供一条产品线时，公司通常需要开发一个基本的平台和模式，在此基础上加以扩展从而满足不同的顾客需求。例如，许多房地产开发商都会开发一个样板房，在此基础上添加不同的特色，从而保证在降低生产成本的同时为购买者提供个性化的住房方案。在决定需要开发、维持、收获或放弃哪些项目之前，产品线经理必须认真分析产品线上每个产品品种的销售额和利润。[6]产品线经理需要计算每种产品对总销售量和利润所作贡献的百分比。销售额高度集中于少数几个品种，意味着产品线非常脆弱。另一方面，公司也可以放弃那些对总销售额和利润贡献很小的产品——除非这种产品具有较高的增长潜力。

产品线经理还必须针对竞争对手的产品线情况分析产品线的定位。这一工作可以借助产品图来完成。产品图可以显示竞争产品在特定的属性和利益上对公司产品构成的威胁，因而可以帮助管理者辨别不同的细分市场，确定公司产品应当采取何种定位才能满足这些市场的需求。这些分析为产品线长度决策提供了基础。

□ 产品线长度

寻求高市场份额和市场增长的公司会选择较长的产品线，而追求高盈利性

的公司会选择经过仔细挑选的较短的产品线。产品线延伸（line stretching）是指公司延长其产品线的行为。当公司在市场上向下延伸时，公司会推出低价格的产品线。这种做法面临一定的风险。例如，柯达公司推出低价位的“快乐时光”（Funtime）胶卷以开拓低价胶卷市场，但这种产品的价格仍难以与其他品牌的低价产品竞争。同时，一些老顾客开始购买快乐时光胶卷从而侵蚀了核心品牌的销售，最后柯达只好撤销了这条产品线。

当产品线向上延伸时，在市场上定位于低端产品的公司会进入高端产品市场，以追求高端产品较高的增长率和较高的利润率，或者将自己定位为全线制造商。日本所有领先的汽车制造商都在开发高档汽车：丰田推出了雷克萨斯汽车，日产（Nissan）推出了风度（Infinity），本田则推出了雅阁。定位于中端市场的公司可以向上和向下延伸产品线，正如喜达屋酒店（Starwood）的至尊精选（Luxury Collection）品牌、圣瑞吉斯品牌（St. Regis）和W品牌（瞄准高端市场），以及喜来登酒店（Sheraton）的福朋（Four Points）品牌（瞄准中等价位的市场）。[7]通过建立针对不同目标顾客需要的品牌，喜达屋避免了品牌之间的重叠。

延长产品线也可以通过在现有的范围内增加更多产品项目来完成，这种决策被称为产品线填补决策。采用产品线填补可以达到如下几个目的：增加利润；满足那些认为产品线不全而造成销售额损失的经销商的要求，充分利用过剩的生产能力；争取成为领先的全线生产商；设法填补市场空隙，阻止竞争者的侵入。

产品线的现代化、特色化和精简

产品线需要现代化。在迅速变化的市场中，这经常发生。为避免损害当前产品的销售或市场被竞争对手夺取，时间非常重要。在产品线特色决策中，可选择一个或几个产品做展示以吸引消费者、建立品牌威信或者完成其他目标。如果产品线上一种产品销售情况良好而另一种产品比较差，公司可以通过产品线特色决策来增加那些业绩较差的产品的需求，这种方法对那些生产能力过剩的产品尤为重要。此外，管理者必须隔一段时间就对产品线进行审查从而制定产品线削减决策：通过销售额和成本分析挑选那些业绩差的产品项目。当公司生产能力不足时，也可能作出产品线精简决策。[8]

包装、标志、担保和保证

大部分实体产品需要有包装和标志。有些包装是闻名于世的，如可口可乐的瓶子。许多营销者把包装称为第5个P，其他4个P分别为价格（price）、产品（product）、地点（place）和促销（promotion）。不过，人们通常把包装和标志视为产品战略中的一个要素。担保和保证对于公司的产品战略可能也非常重要。

创新营销　迪士尼

沃尔特·迪士尼公司（Walt Disney Company）是年获利270亿美元的全球娱乐业巨人。迪士尼公司意识到它的顾客价值在于其迪士尼品牌：建立在传统家庭价值基础上的有趣的经历和简单的娱乐活动。公司将品牌延伸到不同的消费者市场来回报这些消费者的偏爱。譬如全家一起去看迪士尼电影，非常开心，因此他们希望继续体验这种经历。迪士尼消费产品部是迪士尼公司的一个部门，其任务就是通过定位于特殊年龄群体的产品线来实现这一目标。

以迪士尼2004年的电影《牧场是我家》（Home on the Range）为例。除了电影本身，迪士尼公司随之还制作了电影原声大碟，一系列玩具和用儿童衣服装饰的女主角，具诱惑力的迪士尼公园主题，以及一系列的图书。同样，由迪士尼2003年的电影《加勒比海盗》（Pirates of the Caribbean）延伸出了公园骑车赛、电影商品促销活动、视频游戏、电视剧以及漫画书。2005年，迪士尼与皮克斯公司（Pixar）第六次合作，推出《超人总动员》（The Incredibles），该片获得奥斯卡最佳动画长片奖，与此同时，公司围绕超人全家推出了系列玩具和各种礼品，与电影同样大获成功。迪士尼的战略是围绕其每一个角色与顾客建立联系，从经典的如米老鼠、白雪公主到最近成功的麻辣女孩（Kim Possible）。每个建立的品牌都定位于特定的顾客群和销售渠道。米奇宝宝（Baby Mickey & Co）和迪士尼宝宝（Disney Babies）定位于婴儿，但前者是通过百货店和礼品店出售，而后者是低价定位以大卖场为销售渠道。迪士尼的“米奇儿童”（Mickey's Stuff for Kids）系列将目标锁定在男孩女孩，而“米奇无限”（Mickey Unlimited）则定位于十几岁的青少年和成人。

在电视方面，迪士尼频道是6～14岁孩子的最佳黄金时段选择，迪士尼儿童游戏屋定位于2～6岁的学龄前儿童。其他产品，例如迪士尼信用卡定位于成人。持卡人在卡里每消费100美元就可以赢得迪士尼“美元”，每年消费75 000美元就可以兑换迪士尼的商品和服务，包括迪士尼公园、迪士尼专卖店、迪士尼影院和迪士尼剧场的商品。迪士尼甚至渗入到家得宝中，包括一系列的特许的儿童房油漆涂料以及带有米老鼠标志的涂料样品。

迪士尼还生产相关联的带有特许品牌的食品。例如，迪士尼以小熊维尼为特色的优酸乳。定位于学龄前儿童的4盎司一杯的酸乳酪，在杯盖附有鼓励阅读的图片小故事。还推出了一种印有米老鼠、唐老鸭以及高飞（Goofy）形象的香草夹心饼干。

迪士尼消费产品线的结合可以从迪士尼《麻辣女孩》（Kim Possible）电视剧这个例子中看到。这一系列剧讲述一个典型的高中女生在其空闲时间从一个邪恶的恶棍手中拯救世界的奇遇。这个在黄金时段收视率排名第一的有线电视节目已经催生了大量的由七大迪士尼消费产品部生产的商品，包括：

- 迪士尼硬品系列：办公文具，午餐盒，食品，房间装饰品。
- 迪士尼软品系列：运动服，睡衣，便服，附加品。
- 迪士尼玩具：豆子袋，长毛绒玩具，时尚玩偶。
- 迪士尼出版物：日记，儿童小说，漫画书。
- 迪士尼唱片：《麻辣女孩》的电影配乐。
- 博伟（Buena Vista）家庭娱乐：DVD/视频。
- 博伟游戏：GameBoy Advance。

迪士尼全球消费产品部的总裁安迪·莫尼（Andy Mooney）说：“麻辣女孩的成功源于紧凑的故事，并且故事被很好地融

入了许多商品中。”迪士尼娱乐频道的总裁瑞奇·罗斯（Rich Ross）补充道：“如今的孩子希望和他们最爱的电视角色，如麻辣女孩，有更深的体验。这一系列产品使观众的经历与诸如金（Kim），鲁弗斯（Rufus）、罗恩（Ron）等电视角色结合在一起，使观众能触摸、看见，并且亲身体验到麻辣女孩金的经历。”

沃尔特·迪士尼1928年创造了米老鼠（沃尔特原本是叫它Mortimer，直到他妻子说服他将其改名为米老鼠更好）。迪士尼第一个长篇音乐动画电影《白雪公主和七个小矮人》（Snow White and the Seven Dwarfs）在1937年首映。如今，迪士尼产品以令人吃惊的速度渗透。每年孩子们可以看到有30多亿件印有米老鼠标记的产品。不过正如沃尔特·迪士尼所说的：“我希望我们不要忘记的是——所有这一切都由一只老鼠开始。”2007年迪士尼的品牌价值已经达到292.1亿美元，排在第9位。

[讨论题]

1. 迪士尼的主要成功因素有哪些？

2. 迪士尼的弱点是什么？它该注意哪些问题？

3. 你可给高级营销执行人员什么建议？在营销时他们一定要做的是什么？

资料来源：Bruce Orwall and Emily Nelson, “Disney's Kingdom: 80 Years of Culture,” *Wall Street Journal*, February 13, 2004; “Mouse Hunt,” *Fortune*, January 12, 2004; “Keebler Disney Holiday Magic Middles,” *Product Alert*, January 26, 2004; Reil Hoards, “Yogurt Finds a New Groove,” *Frozen Food Age* (July 2003): 1; *Movers and Shakers* (New York: Basic Books, 2003); Kelly Shermach, “Co-branding Marches on with New Alliances,” *Potentials* (July 2003): 7 (3); Megan Larson, “Disney Channel Grows Tween Scene,” *MediaWeek*, August 11, 2003, 4(2); www.disney.com; “Walt Disney Company FY06 Net Income $3.37 Bln Vs $2.53 Bln Prior Year,” www.quote.com, November9, 2006;《快讯：〈超人总动员〉获得最佳动画长片奖》，新浪娱乐，ent.sina.com.cn, February 28, 2005; “The 100 Top Brands,” *BusinessWeek*, August 6, 2007, 59-64。

□包　装

包装是指设计并生产产品容器的一系列活动。包装可能会使用多达三个层次的材料。例如，瓶装（主要包装）的帕高（Paco Rabanne）古龙水还需放在一个纸盒内（次要包装），之后以6打瓶装帕高古龙水为一组装在瓦楞纸箱（运输包装）中。

几种因素促进了包装作为一种营销手段的应用日益增长：

● 自助。典型的超市购物者每分钟会经过300种产品，而其中53%的顾客是即兴购买。因此有效的包装能够吸引注意力，表明产品的特色，给顾客以信任感，并且给顾客留下一个鲜明的总体印象。

● 消费者富裕程度。消费者日益富裕意味着消费者愿意为良好包装带来的方便、美观、可靠性和声望支付更高的价格。

● 公司和品牌形象。包装有助于公司和品牌的即时认可。

● 创新机会。包装创新能够给消费者带来巨大的好处，也增加了生产商的利润。瑞典著名的跨国公司利乐是说明创造性包装和顾客导向力量的很好的例子。该公司发明的“无菌包装”使牛奶和其他不易保存的流体食物可以在非冷藏情况下分销。这就使得牛奶厂在不购买冷藏车和其他冷藏设备的条件下，能够在更大范围内销售牛奶。大型超市可以在普通货架上放置采用了利乐包装的产品，从而节省了昂贵的冰柜空间。该公司的座右铭是：“包装节省的成本应

当高于包装本身的成本。”[9]利乐公司在中国开发出便携的无菌牛奶包装之后，其销售额增加了，因此可以进军更多的细分市场。

从公司和消费者两方面来说，包装必须实现一系列目标。[10]包装必须能识别品牌，传递描述性和有说服力的信息，便于产品运输和保护，易于家庭储存并有助于产品的消费。所有的包装元素都应该保持和谐统一，而且必须与产品的定价、广告和其他营销要素保持一致。接下来还应进行下述测试：工程技术测试，目的是保证包装在正常情况下能够经得起磨损；视觉测试，目的是保证字迹清楚和色彩协调；经销商测试，目的是确保经销商认可包装具有吸引力，并便于处理；消费者测试，目的是保证包装能够获得有利的消费者反应。

公司必须注意对环境和安全的持续增长的关注，因而要减少包装。幸运的是，许多公司已经“环保”了，正在开发新的途径来进行包装。

□ 标　志

所有的实体产品都必须带有标志。它可能是附着在产品上的一个简单的标记，也可能是作为包装一部分的非常详细的图案。标志具有不同的作用。首先，标志可以起到区别产品或品牌的作用，如贴在鲜橙上的“新奇士”(Sunkist) 品牌名称。标志也有可能起到为产品分级的作用，如罐装桃子的标志就标有等级 A，B 或 C 。标志也可能说明与产品相关的信息，如谁生产这一产品，在什么地方生产，什么时候生产，产品的内容是什么，如何使用这一产品以及安全事项等。最后，标志也可以通过吸引人的图案起到促销的作用。

品牌标志最终会变得过时，因此需要重新设计。例如，自 19 世纪 90 年代，“象牙”肥皂的标志已被更换了 18 次，字母的设计在逐渐变化。从 20 世纪初到现在，标志和包装始终是一个重要的法律问题。美国食品与药物管理局(FDA) 要求加工过的食品必须附有营养标志，说明蛋白质、脂肪、碳水化合物和卡路里，以及维他命、矿物质的含量及占每日推荐摄入量的百分比。[11]消费者维权人士正在游说政府制定标志法案，要求在标志上公开注明出厂日期（以描述产品的新鲜程度)、单位价格（用标准计量单位描述产品成本)、等级标志（说明产品的质量等级）以及成分百分比标记（说明各项重要成分的百分比)。

□ 担保和保证

所有的卖方都负有满足买方的正常或合理期望的法定义务。担保是制造商所作的有关产品预期性能的正式声明。处于担保期内的产品可以被退回制造商或者制造商指定的修理中心修理、更换或退货。无论担保的形式是明确的还是隐含的，在法律上都是强制性的。延长的担保期对制造商和零售商非常划算。分析师预计担保销售占了百思买公司（Best Buy）1/3 强以及环路城公司(Circuit City) 2005 年的所有经营利润，促使零售竞争者沃尔玛为了更好地竞争而在电子产品上提供低成本的担保。[12]

很多卖方提供通用保证或者特殊保证，[13]其目的在于降低买方的预计风险并向买方担保公司及其提供的产品或服务是值得信赖的。一些公司提供特殊保证，以差异化自己提供的产品或服务。例如，宝洁承诺不需要特别原因的一般或完全的满意——“如果你因为任何理由不满意，可以换货或退货”。

营销在中国 中星微电子

2005年11月，中星微（Vimicro）在美国纳斯达克成功上市。其产品芯片已被三星、飞利浦、惠普、富士通（Fujitsu）、联想等国际知名企业大批量采用，应用于计算机、宽带、移动通信、信息家电等高速成长的技术领域，中国创造的“中国芯”令全球普遍关注。

实现这一突破的中星微电子有限公司成立于1999年10月，由多位留美博士在国家信息产业部的支持下在北京中关村开始创业。公司采取硅谷风险投资模式：信产部电子发展基金以1 000万元的风险投资作为启动资金，邓中翰等四人以知识产权折股35%。

中星微在市场上异军突起，其成功源自定位战略、结盟国际IT业界巨头、发挥属地市场优势以及政府支持。

环顾全球芯片产业，美国已攻占了通用CPU芯片领域，韩国攻占了存储器芯片领域。但是数字多媒体芯片领域仍处于群雄混战局面。数字多媒体芯片无论在PC或移动通信业务，甚至3C整合时代的消费类电子等应用中，均担当“心脏”角色。更让人心动的是，从用户需求角度，个人计算机CPU每年只有1亿个的需求。相比之下，数码相机、手机、MP3等底层的数字设备产业，其芯片需求量每年达到了几十亿个，仅手机每年的需求量就达到了6亿个。而且，这部分的主要需求现在反而不是来自欧美，而是亚洲，尤其是中国。

邓中翰认为，“借助庞大市场需求，中国厂商联手攻克数字多媒体芯片领域，便如同美国攻占通用CPU芯片、韩国攻占存储器芯片一样，完全有机会成功”。

中星微将公司定位于“全球数字影像技术先锋”（全球最专业的数字影像技术公司），公司战略为“站在巨人肩上做事”（同国际IT业界巨头合作）。

2001年3月，“星光一号”研发成功，宣布了中国首枚具有自主知识产权，百万门级超大规模数字多媒体芯片的诞生。2002年1月，微软与中星微公司签署《共同推动全球数码影像技术和市场的联合备忘录》，结成全球战略同盟，产品捆绑销售。10月，人工智能视觉芯片“星光三号”问世，并被日本著名IT公司富士通用于全球第一个手机控制机器人“Maron-1”的眼睛图像采集的高尖端应用。2003年2月，中星微开发的手机彩信处理芯片“星光四号”成功登陆美国市场，在全球第一大CDMA移动通信运营商Sprint公司的系统中大批量应用。这标志着又一基于中国自主知识产权的芯片技术打进了国际主流市场。2003年9月，“微软—中星微多媒体技术中心”在北京成立，共同推动全球数字多媒体芯片产业。为了开拓巨大的多媒体通信市场，中星微电子已与中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、微软等结成策略联盟。中星微全球PC图像输入领域占有率为60%，中国手机音频、视频多媒体芯片占有率为80%。2007年的运营收益是9 300万美元。

公司中文名简称“中星微”，突出微电子的特点；英文名“Vimicro”，vi是微谐音，micro是微电子的专用词，V是诸多美好词汇的词根——victory，vision，vosonal，当然也包括viagra。同时，这个V又同中星微的中文名读音相近，使中英文名称形成有机的结合。

[讨论题]

1. 作为创新产品的中星微是如何定位的?

2. 中星微成功走向全球市场的主要启示是什么?

资料来源：中星微官方网站，www.vimicro.com.cn；李彤：《中星微的星路历程》，载《中国商业评论》，2006(6)；郑阅琦：《中星微的“中国芯”和中国心》，载《中关村》，2005(5)；侯杰：《解读高科技产品品牌战略——“中国芯”案例分析》，中国营销传播网；《北京中星微电子研发的“星光移动”手机多媒体芯片全球销量突破1亿枚大关》，载《经济日报》，2008-11-21。

管理新产品

公司可以通过两种方式提供新产品：购买（并购其他公司，购买专利，购买许可和特许权）或新产品开发（利用公司内部资源进行开发，雇用独立的研究人员或者雇用新产品开发公司）。"创新营销：索尼"介绍了索尼公司的个案。新产品可分为以下六种[14]：

1. **新问世产品**：能够开创一个全新市场的新产品。

2. **新产品线**：使公司首次得以进入已有市场的新产品。

3. **现有产品线的补充产品**：补充公司现有产品线的新产品（风格等）。

4. **现有产品的改进/改变**：提供更加优越的性能或更高的顾客感知价值的新产品，并替代现行产品。

5. **市场再定位**：定位于新市场或新的细分市场的现有产品。

6. **成本降低**：以较低成本提供相似性能的新产品。

大多数有一定基础的公司都专注于增值创新。刚成立不久的公司则采用更廉价，也更有可能改变竞争环境的颠覆性技术。有一定基础的公司对于这些颠覆性技术的反应和投资可能较为缓慢，因为会危及原来的投资。接下来这些公司可能突然发现自己面对强大的新竞争对手，许多公司因而失败了。[15]为了确保自己不会陷入这一困境，现有的公司必须长期监控顾客及潜在顾客的偏好并发现其未获得满足的难以明确表达的需求。[16]

新产品为何会失败或成功

新产品失败的比例非常高。最近的研究显示，美国新的消费产品的失败率是 95%，欧洲是 90%。[17]新产品的失败是由多种原因造成的，表 10—1 总结了新产品失败的原因。

表 10—1 新产品失败的原因

1. 市场/营销失败
   - 潜在市场规模小
   - 产品差异不明显
   - 定位差
   - 误解顾客需要
2. 财务失败
   - 投资回报率低
3. 时机失败
   - 市场进入迟
   - "太"早——市场还没有准备好
4. 技术失败
   - 产品无效
   - 设计差
5. 组织失败
   - 不适应组织文化

续前表

● 缺乏组织支持
6. 环境失败
● 政府法规
● 微观经济因素

另一方面，库珀和克莱恩施密特（Cooper and Kleinschmidt）发现，相对来说，独特的、拥有较大优势的新产品的成功率为98%，而具有中等优势的新产品的成功率为58%，优势很小的新产品的成功率为18%。公司在推出一项新产品前必须仔细定义和评估目标市场、产品要求和好处。其他一些成功因素包括技术和营销协力，确保品质以及营销的吸引力。[18]

□ 新产品开发

新产品开发的过程如图10—3所示。很多公司都有多个处在不同阶段的平行开发项目。[19]然而，新产品开发过程并非都是线性的，有些公司认识到在继续下面的过程前返回前面的步骤做些改进能够带来很大的价值。

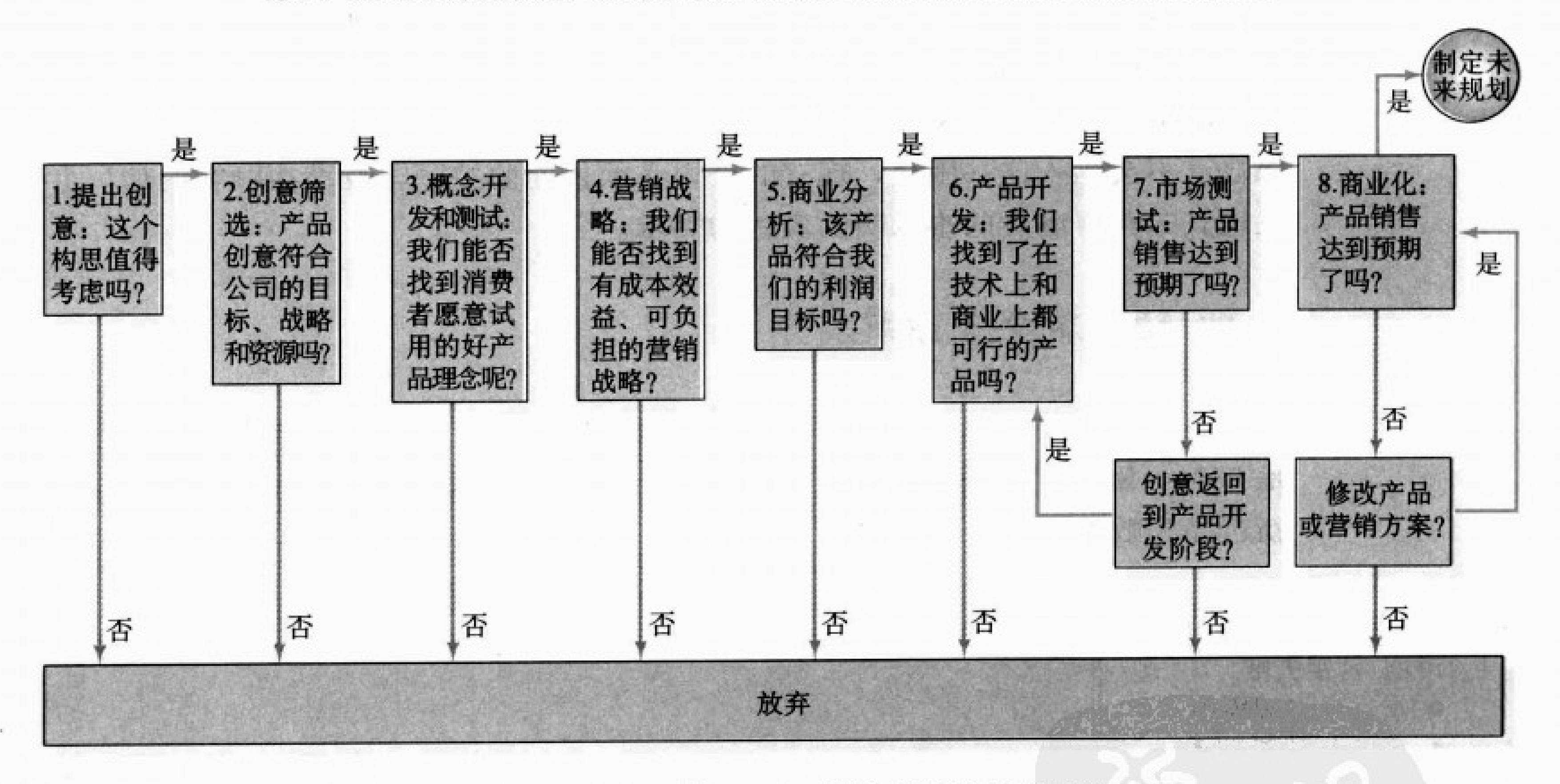


图10—3 新产品开发决策过程

提出创意

新产品开发过程始于寻找创意。营销者如何发现好的新产品创意？最具创新性的公司的营销者从不停止找寻好的创意；事实上他们不停地、系统性地寻找产品可能性。第一步是将与顾客和潜在顾客的每次接触视为一个机遇，即发现未满足的或变化的需求，激发解决旧问题的新思路，或者萌发应用旧有的技术和技能解决新问题的创意。除了常规调研外，营销者还进行一个正式会面来了解顾客喜欢什么和不喜欢什么，他们重视哪些性能和好处，以及有上述喜好的原因。营销者还很有必要对投诉和查询进行筛选，参加商业展览，浏览商业

出版物，以及上网搜索。

此外，营销者应当加强与公司内部各方面的联系。他们需要分析定期拜访或与顾客交谈的公司员工（如销售人员和技术人员）收集的反馈。鼓励各个部门的员工和经理提出创意并给出反馈是非常重要的工作。营销者还可以通过了解在其他地方工作的同事所观察到的市场变化获得信息。他们必须记录各种创意并将其保存在易于存取的“创意库”中，因为今天看起来不实用的创意明天有成为炙手可热的新创意的可能性。

一些营销专家相信，新产品最好的机遇和最大的影响力是通过发现未获得满足的顾客需求或技术创新的最佳可能组合得到的。[20]新产品创意可以来自与其他人（消费者、科学家、竞争对手、公司员工、渠道成员、高级管理层）的相互作用，也可以来自使用创造性的方法（列出属性、识别关系，列出与某个问题相关的方方面面，改变通常的假设，发现新的使用环境、心智图）。例如，宝洁公司的品牌经理登门拜访顾客，观察他们是如何干家务的，并询问哪些问题给他们带来困扰。丰田公司则要求其员工每年提出 200 万个有关改进产品、生产和服务的创意。

“营销视野：宝洁‘联系＋开发’的新创新策略”描述了宝洁如何在新产品开发中变得更关注外部情况。

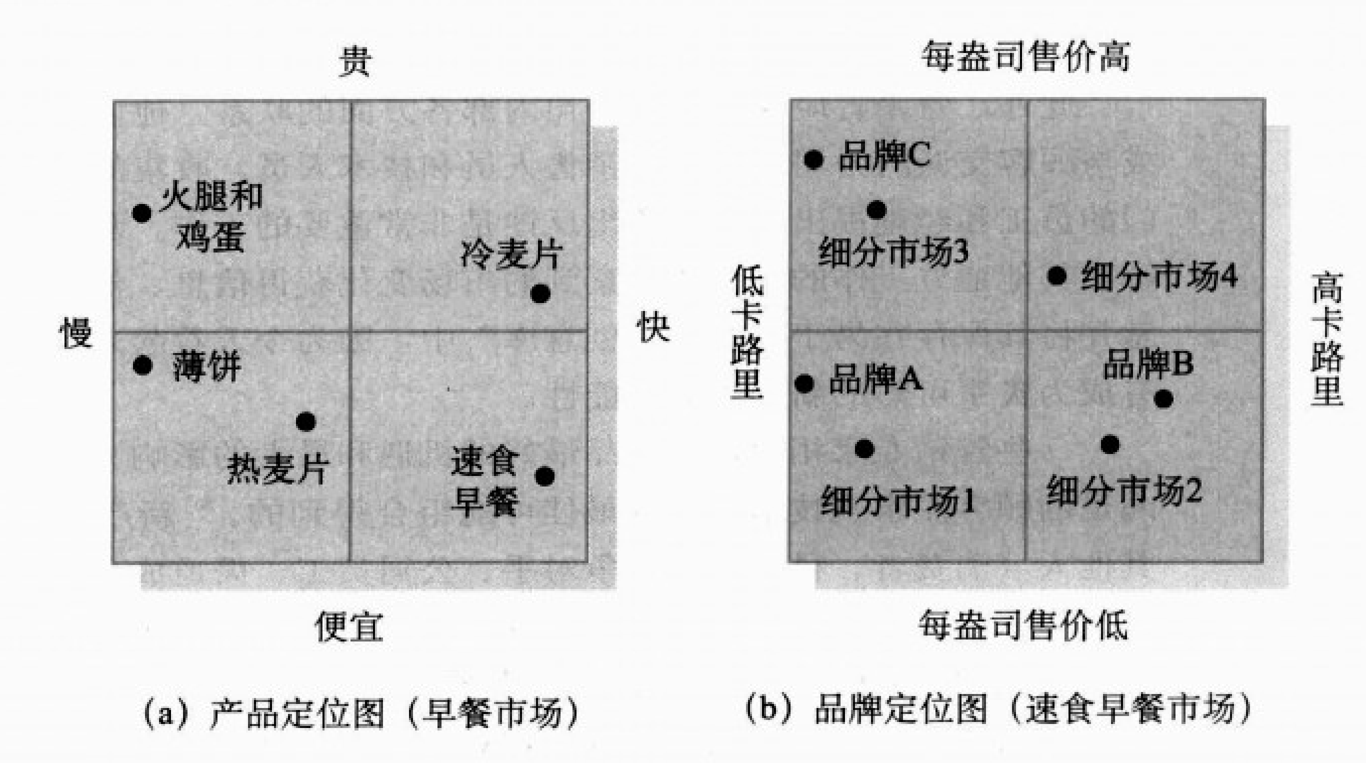
创意筛选

第二个阶段是对创意进行筛选，删除较差的创意，这是因为新产品开发的后续阶段成本增长很快。大多数公司都要求主管人员在一张标准的表格内对新产品创意进行描述，以便于新产品委员会审核。描述内容包括产品创意、目标市场、竞争情况，还包括粗略估计的市场规模、产品价格、开发时间和开发成本、制造成本以及回报率。新产品委员会进行筛选的标准包括：新产品能否满足特定的需求？是否提供了更高的顾客价值？新产品能否达到期望的销售额、销售增长和利润？接下来，公司将估计每个产品创意取得成功的整体概率，并确定哪些创意的成功率足以使其进入后续的开发阶段。

概念开发

产品创意是公司希望提供给市场的一个可能产品的设想，产品概念则是用有意义的消费者术语精确阐述的产品创意。一个产品创意通过思考如下问题可能转化为若干产品概念：谁使用这种产品？产品提供的主要功能是什么？人们什么时候使用这种产品？在回答完这些问题后，公司通常会形成几种不同的产品概念，然后从中选择一个最有发展潜力的概念，并根据这个概念制作产品定位图。图 10—4（a）是产品定位图的一个例子：针对市场上已有的早餐食品提供低成本的速食早餐饮料。这些对比可以用来向市场介绍和推广产品概念。

接下来，产品概念被转化为品牌概念。为了将这种低成本的速食早餐饮料的概念转化为品牌概念，公司必须决定这种饮料的价格和含有多少卡路里的热量。图 10—4（b）反映了速食早餐饮料市场的品牌定位图。这一新的品牌概念必须在中等价格和中等热量的市场或者高价格和高热量的市场表现独特。



(a) 产品定位图（早餐市场）　(b) 品牌定位图（速食早餐市场）

图 10—4　产品和品牌定位

概念测试

概念测试就是向适当的目标消费者介绍产品概念，并且研究他们的反应。这些概念可以用符号或实物形式表示。被测试的概念与最终产品越接近，概念测试的可靠性就越高。过去，制造实物模型是非常昂贵和耗时的工作，但是计算机辅助设计和制造技术的出现彻底改变了这种状况。现在许多公司都利用计算机迅速设计不同的产品原型，然后制造塑料模型，并从潜在顾客那里得到反馈信息。[21]许多公司也会运用计算机虚拟现实技术对产品概念进行测试。

消费者对不同产品概念的偏好可以通过联合分析测量，这是一种测定消费者对某个产品属性的不同水平所赋予的效益价值的方法。[22]受试者面对由各种不同水平结合而成的不同的假想的市场供应品，然后被问及如何对这些市场供应品按喜好排序。管理层可以识别最有吸引力的市场供应品以及公司可能获得的预期市场份额和利润。值得注意的是，最能吸引消费者的市场供应品并不总是能给公司带来最大利润的市场供应品。

营销战略

成功的概念测试之后，为了更好地将这种产品引入市场，新产品经理必须制定一个包括三部分内容的初步营销战略规划。该规划的第一部分应当描述：目标市场的规模、结构和行为；预期的产品定位和销售量；市场份额；开始几年的利润目标。第二部分应当简述产品的计划价格、分销战略和第一年的营销预算。第三部分则需要介绍预期的长期销售额、利润目标以及不同时间的营销战略组合。营销战略规划是管理层作出最终的新产品决策前所进行的商业分析的基础。

商业分析

在这个阶段，公司应当通过预测备选产品的销售收入、成本和利润评价该产品的商业吸引力，确定它们能否满足公司的目标。如果能够符合，那么就可以进入产品开发阶段。当获得新的信息后，公司应当据此对该过程进行进一步

的修订和扩充。

预计销售总量是预计首次销售额、更新销售额和重购销售额的总和。对于一次性购买的商品，如老年公寓，销售额在销售开始时急剧上升，并很快达到高峰期，然后随着潜在顾客数量的下降，销售额几乎减少为零；但是如果新的购买者不断进入市场，销售曲线将不会降到零。非频繁购买的产品，例如汽车，所呈现的更新周期是由物理损耗或者因风格、特性和性能变化而带来的产品陈旧造成的。在估计销售额时，应分别估计首次销售额和更新销售额。对于易耗品（如肥皂），如果我们假设人口数量保持稳定，那么首次购买者的数量会随着使用者的增多而逐渐减少。但是只要这种产品能够令一些购买者满意，就很快会被重复购买。这类产品的销售曲线最后将会保持在一个稳定的水平上，代表着稳定的重复购买量；但是到这时候，该产品就不再属于新产品的范畴了。

管理层还会根据预计的研发、制造、营销和财务成本来分析备选产品的预期成本和利润。公司可以同时使用其他财务指标评价新产品的价值，其中最简单的方法是盈亏平衡分析（break-even analysis），即在既定的价格和成本结构下，管理层估计公司要卖出多少产品才能使公司处于保本的状态。

估计利润最复杂的方式是风险分析。在这种方法下，公司在假定计划期间市场环境和营销战略保持不变的条件下，确定影响盈利性的不确定因素，并分别估计乐观、悲观和最可能情况下的销售额。现在的计算机技术能够模拟各种情况下的可能结果，并且能够计算可能的报酬率的范围及其概率分布情况。[23]

产品开发

到目前为止，新产品只是一段描述、一张图样或一个原始模型。产品开发阶段需要大量的投资，远远超过此前几个阶段的成本。在这一阶段，公司要确定产品概念能否转化为在技术上和商业上可行的产品。如果失败了，除在该过程中所获得的有用信息外，公司将无法回收以上过程的累积投资。

将目标顾客的要求转化成工作原型的任务可以借助众所周知的“质量功能展开”（quality function deployment，QFO）方法进行。该方法根据市场调查提出一系列期望的顾客属性，将这些属性转化为一系列可以为工程师使用的工程属性。例如，顾客对一个满意的卡车的要求是有特定的加速度，工程师将会把这一要求转化为需要增加多少马力和其他工程属性。质量功能展开可以帮助公司考虑产品开发过程中涉及的多种平衡关系，衡量满足客户要求的成本。质量功能展开的一个重要作用在于它有利于改善营销、工程和制造部门之间的沟通。[24]

接下来研发部门将开发基于产品概念的一种或多种原型，从而寻找到一种原型，这种原型可以保障正常使用的安全性，保证制造成本不超过预算，并且使消费者认为该原型体现了产品概念陈述中描述的关键属性。互联网的兴起进一步简化了开发原型的过程，并且提供了更灵活的产品开发模式。雅虎公司就是原型驱动公司的实例，而微软公司则非常频繁地使用快餐式的产品测试和试验。[25]

产品原型准备好以后，将通过一系列严格的功能测试和顾客测试。其中，

α测试是指在公司内部进行测试，检验产品原型在不同应用条件下的性能。在进一步完善模型后，产品进入β测试阶段，在该阶段公司通过征集顾客试用产品模型获得反馈信息。消费者测试有多种形式，从在实验室让消费者使用产品样品到送样品上门试用。室内产品测试被广泛应用于不同产品。如杜邦公司在开发新的合成地毯时，就为一些家庭提供免费地毯，作为交换条件，这些用户需要向公司反映自己对这种地毯有什么喜欢与不喜欢之处。

市场测试

如果管理层对产品的性能和心理测试的结果感到满意，那么下一个步骤就是为产品选择名称和包装，并在更可信的市场环境中进行测试。市场测试的目的是了解市场规模以及消费者和经销商处理、使用、再购买该产品的方式。并非所有公司都采用市场测试，采用与否及采用程度如何一方面取决于投资成本和风险，另一方面取决于时间压力和研究成本。

消费品市场测试在对消费品进行测试时，公司需要估计四个因素：试用、首次再购买、采用和购买频率。当然，公司希望这四个变量都处于较高的水平。但是，在有些情况下，可能会出现许多消费者试用该产品但是很少有人重复购买的情况。或者出现虽然有很高的持久采用率，但购买频率很低的情况(如价格昂贵的冷冻食品)。消费品市场测试的四种主要方法是：

- **销售波研究**。公司开始时免费提供产品给消费者试用，然后以比正常价位略低的价格再次提供该产品或竞争产品给消费者，并且重复3～5次(销售波)。在这个过程中，公司密切注意有多少消费者再次选择本公司的产品以及他们对该产品的满意程度。
- **模拟营销测试**。选择大约30～40位满足一定条件的购买者，了解他们对品牌的熟悉程度和对产品的偏好情况。然后请他们观看一些简短的商业广告片或印刷广告，其中包括公司要推出的新产品广告。之后分发给每个人少量的现金，并请他们到一个商店去购买产品。公司观察有多少消费者购买了该新产品或与其竞争的品牌，在此基础上衡量本产品的商业广告相对于竞争广告的有效性。接着把消费者召集在一起，请他们回答购买或不购买的理由；将新产品免费赠送给没有购买该产品的消费者试用，之后再调查他们对产品的态度、使用情况、满意程度和再购买意图。
- **可控营销测试**。开发新产品的公司委托调研公司选择一组在其控制下的商店，在给予一定费用的条件下，让商店经销新产品。开发新产品的公司可以指定商店的数量和它希望测试的地理位置。调研公司把该产品交给参与的商店，并有权控制货架位置。张贴画、展示和购买点促销活动的数量，以及定价。销售结果可以通过收款台的电子扫描设备获得。通过这种方法，公司还可以评价测试期内区域性广告和促销的效果。
- **大规模试销**。公司可以选定几个有代表性的城市，销售团队努力把该产品推销给商业部门并为它取得较好的货架摆放位置，公司同时会在这些市场上展开全方位的广告攻势和促销活动。在这种方法中，公司的营销者必须决定试销城市的数量和地理位置、试销的时间长度、追踪的内容以及采取的行动。现在，多数公司已经放弃了大范围的市场测试方法，而更多地依赖于那些更经济的方法，如小区域测试、短时间测试等。

工业品也可以从市场测试中获益。昂贵的工业产品和新技术一般都要经历α测试和β测试。新的工业产品有时在商品展销会上进行测试，观察顾客对新产品感兴趣的程度，他们对不同的产品特点和条款的反应，有多少人有购买意图或者决定订货。新的工业产品可以在分销商和经销商的展示厅内进行测试，放在制造商其他产品或潜在竞争对手的产品旁边。这种方法能够提供产品处于常规销售环境下的偏好和价格信息，但是消费者无法提前下订单，而且光顾的消费者未必代表目标市场。

商业化

如果公司决定将产品商业化，它将面临到目前为止最高的成本。公司将不得不委托他人生产或者建立或租赁全面的生产制造设施。在这个过程中，工厂的规模是关键的决策。桂格麦片公司推出它的百分百天然早餐麦片时，建立了一个产量比销售预测规模小的工厂。市场需求远远高于它的销售预测，以致在几乎一年的时间内它无法给商店提供足够的产品。尽管公司对市场的热烈反应喜悦不已，但是过低的预测也使它损失了相当数量的利润。

除了推广活动，在这一阶段主要的决策还包括时机选择、地理战略、瞄准市场潜在顾客和市场进入战略。营销时机是产品商业化成功的关键之一。如果公司得知竞争对手的新产品正接近开发工作的末期，它可以选择：首先进入市场（第一个进入市场，锁定关键的分销商和顾客，获得领导者的声誉，但是，如果商品没有完全开发成功，就会给消费者留下一个存在缺陷的印象）；平行进入（与竞争对手同时进入市场，两种产品可能都受到市场更多的注意）；延迟进入（在竞争对手进入市场一段时间后进入，这样可以节省市场培育成本，避免竞争对手在进入市场过程中出现的问题）。

公司还必须决定新产品是推向单一地点、一个区域、几个区域、全国市场还是国际市场。小公司通常会选择一个有吸引力的城市，以闪电战的形式进入市场，再逐渐进入其他城市。与之相反，大公司会在某一整个区域全面推出自己的产品，再进入另一区域，而拥有全国性分销渠道的公司一般会一次进入整个国内市场。随着全球市场的形成，越来越多的公司同时在全球范围内进行新产品推广活动，这种行为对公司的协调能力以及保持战略和战术一致性的能力提出了新的挑战。

在新产品市场上，公司必须把分销和促销目标瞄准最有希望的购买群体。一般认为，新产品理想的潜在购买者应该具有下列特点：他们将成为理想的早期采用者，是大量使用的用户，是意见领导者，并且与他们接触的成本不高。[26]公司应该根据这些特点对备选群体进行评价，然后选择最有希望的顾客群体，激励销售团队，并吸引其他的潜在顾客。

最后，公司必须制定一个把新产品引入市场的行动方案。为了协调引入新产品的各种活动，管理层可以采用网络化方法，如关键路线排序法（CPS）。该方法是一种运筹学方法，以一张控制图显示引入新产品必须采取的同时性和顺序性的行动。通过估计每个行动需要投入的时间，计划人员可以大致估计整个计划完成的时间。如果无法完成关键路径上的行动，将会延误整个计划的实施。[27]

创新营销 索 尼

索尼公司在推出 PSP(Playstation Portable)游戏机等新产品时，早在工程师和设计师构造出原型前，营销经理就仔细研究了市场上的机遇和风险。在开发 PSP 游戏机时，索尼的营销者知道玩电子游戏长大的男孩和年轻的男性通常有着可观的可支配收入，也是竞争对手任天堂公司的 Game Boy 和 DS 产品的主要目标。他们还知道美国的电子游戏设备市场估计为10亿美元。索尼已经控制了游戏设备的全球市场，Playstation 的销量超过 8 200 万台。通过调研，营销者意识到新款手持式游戏机必须满足消费者的多重需求，即汇聚科技的新浪潮并打破手持式游戏产品的陈旧框架。因此，他们决定除了提供视频游戏外，PSP 还应该能够存储和显示数字图片，下载和播放音乐，播放电影。

PSP 在美国的首发有 1 亿美元的推广预算支持。电视广告、公交车和地铁招贴广告以及其他广告激发了需求，仅最初两天就销售了 50 万台。在策划 PSP 活动时，销售和品牌认知只是索尼的营销者关注的两个因素。索尼在 8 000 部电影放映前播放30秒钟的广告，因为多年的调研显示这一方法非常有效。不过，如今的顶尖产品可能很快就会被人们所厌倦，因此索尼的营销者始终在观察营销环境，以期发现下一个巨大的机会。

资料来源："Sony Says PSP Sells More Than a Half Million Units in Its First 2 Days," *Wireless News*, April 10, 2005, www.10meters.com; Nick Wingfield, "Games for Grown-Ups," *Wall Street Journal*, March 17, 2005, B1+; John Teresko, "ASIA: Yesterday's Fast Followers Today's Global Leaders," *Industry Week*, February 2004, 22 - 28; Gregory Solman, "Sony's Got Game on Movie, TV Screens," *Adweek*, November 26, 2003, NA.

营销视野 宝洁"联系+开发"的创新策略

2000—2004年，宝洁的公司利润激增了几乎70%，达到98亿美元，而且收入增加了几乎30%，达到510亿美元。促进增长的是成功的新产品，像 Swiffer(干地板揩布)，Mr. Clean Magic Eraser(清除灰尘和污渍的软垫)，以及 Actonel(防治骨质疏松症的药)。2005年1月，宝洁以540亿美元的价格收购了吉列公司。但是宝洁公司在最近几年的较大增长是因为 CEO 拉夫雷(A. G. Lafley)所称的"核心要素"——核心市场、类别、品牌、技术和能力，及其关键的创新。

为了更有效地发展核心要素，宝洁采用了"联系+开发"模型，强调追求外部来源的创新。25%的新产品和技术来自公司之外；拉夫雷想将这一指标增加到50%，那么将有"一半来自宝洁实验室，一半来自实验室之外"。

宝洁同世界各地的组织和个人合作，用系统的方法来征求可以使其改善的技术、包装和销售良好的产品，运作的方式可以是宝洁自己进行或者同其他公司合作。它已经同外部设计者建立了强大的关系，将产品开发推广到全世界来增加宝洁所谓的"顾客感应"，甚至将发明了成功的佳洁士电动牙刷的约翰·奥舍(John Osher)请到公司，以让牙刷更有创新性。

为了聚焦在它的想法收集上，宝洁确认了十大顾客需要、可以从已有品牌资产获益的密切相关的产品和在不同产品类别中描绘技术采用流程的技术"计分牌"。将这些资源作为界限，宝洁可以咨询政府、私人实验室和学术及其他研究机构；供应商、零售商、竞争者、发展和贸易伙伴、风险投资公司和个人企业家。宝洁使用在线网络同世界上成千上万的专家联系。

所有的这些联系在两年内已经帮助宝洁生产了100种新产品。例如，意大利波洛

尼亚的一位教授发明的在蛋糕上印上可食用形象的新影印技术被用于将笑话和图片印在品客薯片上。该产品比通常的开发速度快了2～3年，成本也降低了，并导致品客品牌两位数的销售增长。对于一个成功的“联系＋开发”战略，宝洁认为有三个核心条件：

● 不要认为外部发现的“可行”的想法是真的可以拿来就用的。总是有开发的工作要做，包括风险的增加。

● 不要低估需要的内部资源。你需要一位全职的高级经理来进行任何一项“联系＋开发”活动。

● 不要在没有得到CEO指令的时候推出。如果没有研发的支持，“联系＋开发”是不能成功的。它必须是一项自上而下的公司性的战略。

这个“联系＋开发”战略模型显然对宝洁有效。其产品开发组合中55%的关键元素是在外部发现的。通过“联系＋开发”（以及在产品成本、设计和营销相关的其他方面的创新），研发效率提高了将近60%。创新成功率提高了1倍多，而创新的成本却降低了。研发占销售额的比例从2000年的4.8%降为现在的3.4%。宝洁的市场份额也翻番了，公司现在有22个10亿美元的品牌组合。

资料来源：Steve Hamm, “Speed Demons,” *Business-Week*, March 27, 2006, 69-76; Larry Huston and Nabil Sakkab, “Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation,” *Harvard Business Review*, March 2006, 58-66; Geoff Colvin, Lafley and Immelt, “In Search of Billions,” *Fortune*, December 11, 2006, 70-72; Rajat Gupta and Jim Wendler, “Leading Change: An Interview with the CEO of P&G,” *McKinsey Quarterly*, July 2005.

营销在中国 开发适合中国市场的产品

以下的一些实例证明，如何敏锐洞察消费者需求，开发适合中国市场的新产品是抓住中国市场商机的创新点之一。正如海尔总裁张瑞敏所说：“对顾客的要求说不合理是不行的，开发出适应顾客要求的产品，就能创造出一个全新的市场。”

海尔冰箱

1996年，中国四川一位农民投诉海尔洗衣机排水管总是被堵，服务人员上门维修时发现，这位农民用洗衣机洗地瓜（又称红薯），泥土多，当然容易堵塞。进一步的调查发现，四川的农民夏天用洗衣机洗衣服，冬天用它来洗红薯。1998年4月海尔一款特别的洗衣机问世，它不仅具有一般双桶洗衣机的功能，还可以洗地瓜、水果甚至蛤蜊，价格仅为848元。首次生产的1万台投放农村后，立刻被一抢而空。

在美国市场，海尔的小冰箱销量非常好。调研发现，有很多美国大学的学生喜欢在宿舍里用海尔小冰箱，因为海尔的小冰箱台面美观，又能放东西或兼作计算机桌。受此启发，海尔又迅速开发出一种带折叠台面的小冰箱，一物两用不仅节省了空间，还更方便易用。改良后的小冰箱更受到大学生的喜爱，市场份额迅速提升。后来，海尔又开发了带计算机桌的小冰箱，巩固了在这个细分市场的地位。

小灵通

小灵通即流动市话通信系统（PAS），“小灵通”所用的技术标准制个人手持电话系统（Personal Handy phone System, PHS）最早由日本研究和开发，1997年UT斯达康公司（UT STARCOM）和中兴通信公司（ZET）最早开拓中国的PHS市场。UT斯达康为这项技术（PAS）起了一个适合中国市场的更具亲和力的名称：小灵通。

日本PHS每线成本高达750美元，发展一度受阻。我国借鉴了日本的经验教训，把PAS定位于附加于市话交换机的无绳电话系统，使PAS每线成本降至150美元。

小灵通将固定电话延伸成为市区内随身携带和移动的电话，其月租费、通话费用

接近固话标准，仅单向收费（手机双向收费），还可开办与固定电话同号业务，与固定电话捆绑收费。与手机相比，低资费优势相当明显。2001—2004年，在手机还有价格障碍尚未全面普及的几年间，对中国广大的中低消费群意味着更方便、更便宜的选择，因而有很大的吸引力。随着管理政策限制的放松，小灵通在全国迅速发展，短短几年以低价优势创造出了一个适合当时中国需要的新市场。2000年年底，小灵通用户数仅约130万户；2004年年底，小灵通的用户总数已达到6 387.9万户。2006年8月底，小灵通用户总数达到9 300万户的最高点。在中国移动电话迅速普及、实际资费水平大幅下降的情况下，2006年底开始，小灵通用户减少，产品进入衰退期。2008年8月小灵通用户数为7 610万，其中中国电信的小灵通用户在5 000万左右。

手机短信

国际手机制造商早期曾将每部手机的短信容量设计为20条，在中国很快被证明这太保守了，因为对中国消费者行为不了解而不能适应中国人对手机短信消费的巨大需要。中国通信行业手机短信业务量2006年达4 297亿条，而2001年仅约189亿条，6年间手机短信的规模增长约22倍，2007年仍以近40%的速度高增长（见表10—2），短信业务量达5 921亿条，成为移动运营商最赚钱的新品类。这源于许多中国人平均每日的手机短信量都会达到几十条，重要节日常常会达到上百条，而中国手机用户已达4亿之多。

表10—2　中国手机短信业务量的增长

年份	手机短信业务量（亿条）
2001	约189
2002	约900
2003	1 371
2004	2 178
2005	3 047
2006	4 297
2007	5 921

注：2003年以后数据为信息产业部统计数据。短信业务量未包含小灵通。

调查表明，手机短信是中国人最喜欢、最热衷、最普遍的一种个人通信方式，是符合中国社会的传播习俗的延伸，因而在全社会不分老幼、不分社会阶层、不分收入水平，极为快速地普及和扩散。相比之下，西方人对手机短信并不如此偏好和热衷。

双待手机

2006年，双待手机成为中国手机市场上一个热门的重要品类。双网双待手机是指同一部手机可以同时使用兼容两个电信网络的双号码。为什么会在中国出现这种新式产品？这是因为中国通信市场运营商和多个电信网络并存，以及部分消费者的特殊需要而造就的。

中国的移动通信网络有中国移动GSM网、中国联通GSM网和中国联通CDMA网络。中国联通出于竞争的需要，既要留住已有的4 000万CDMA用户，同时更希望争取中国移动用户在不放弃中国移动号码的同时，也能使用一个CDMA新号码。因此，需要能真正兼容GSM与CDMA两个网络、两个号码的手机终端，即双网双待机。

在用户方面，拥有两部手机、两个号码的现象在中国甚为普遍。据调查，截至2004年底，中国国内手机总用户中同时拥有两个手机号码的用户超过20%。这些人或因商务活动或因工作或因旅游等，经常在两个或多个城市穿梭往来，配两部手机，用当地手机号码可以明显节约手机漫游费用。另一部分人群，习惯或需要区分开不同性质的手机通话对象，也因而使用两部手机、两个号码。但是，两部手机两套配件两组联系人也带来了不方便的痛苦。可兼顾需求和方便两者的双待手机由此应运而生。

2006年，中国市场上双待手机销售规模超过100万台，业内有人估计，2007年预计可接近500万台。同时，双模双待手机也开始销售到东南亚、南亚、中东、欧美等地区，双待手机之所以在这些地区有需求，是因为很多人在邻国或不同国家之

间做生意，而这些国家的电信网络制式并不相同。

爱国者

1993年成立的北京华旗资讯数码科技有限公司以中国为目标市场生产数码产品。其数码产品MP3多年蝉联中国市场销量冠军，公司开发制造出了中国第一款800万像素数码相机及多种娱乐数码产品。爱国者（Aigo）是其所创立的品牌。该公司名"华旗"意取"中华的旗帜"，公司强调华旗不是制造商，而是品牌运营商，并将"振兴民族信息产业，将爱国者建设成为令国人骄傲的国际品牌"确立为公司的最高精神目标。目前，在华旗的销售额中，代理品牌与自有品牌的销售比例约为2∶8。

爱国者以广告、体育营销、事件营销、渠道促销、赞助捐赠、俱乐部等整合营销传播策略建立和推广品牌。2003年，华旗资讯发布全新的国际化标识aigo（替代原来的patriot——已被人注册）。aigo不仅是爱国的谐音，而且英文中a是顶尖的、卓越的；i是自我的、自由的；go是敏捷的、具行动力的。2006年，中国中央电视台热播的12集电视纪录片《大国崛起》在海内外产生了巨大的影响。爱国者是该片的特约播映商，每当节目出现"爱国者特约，大国崛起"的字幕，以及"全球爱国者为中国经济助力、为国家崛起奋进！"的画外音，都成功地大范围展露和提升了"爱国者"的品牌形象。

松下斜式滚筒洗衣机

2003年，松下公司（Panasonic）在中国杭州建立了洗衣机全球研发中心，2004年4月，松下在上海建立了中国生活研究所，潜心研究中国消费者的生活状态和生活习惯，并根据掌握的资料研发出适合中国消费者使用的产品。2004年，中国消费者对预期购买洗衣机功能的需求中，对节水节能的需求已列到第二位，达到了19.2%。2005年8月，杭州松下推出大幅度节水斜式滚筒洗衣机，市场销售情况出乎意料地好。

"斜滚筒"的设计还使得衣物的取放和控制面板操作更加便利，无须蹲下可站立操作。"斜滚筒"内筒倾斜使角部集水设计大幅度节约用水；集成的泡沫发生器能大幅提高洗净率。比传统式滚筒角度省水，而衣物接触水面积也更大，节约出的洗涤时间同时达到了节电和节约洗涤时间的效果，全部洗涤工作只需40～58分钟，其中包括冷水加热时间。

［讨论题］

1. 在上述案例基础上，再列举并开发案例，分享更多的适应中国市场特点的新产品，例如，瑞风商务车、彩铃和奇瑞QQ车，等等。

2. 讨论如何捕捉到当地消费者的需求特点，开发或改良出适合某一特定细分市场的新产品。

资料来源：多多：《海尔小冰箱占据美国市场前两位》，载《工人日报》，2003-08-03；《大地瓜洗衣机》，西部在线，westking.com，2003-05-21；海尔集团网站，www.haier.com/cn；陈锦花、马凌：《小灵通在中国市场发展综述》，载《中国电信业》，2007-03-05；甘伟、贺志明：《小灵通市场营销策略分析》，载《岳阳职业技术学院学报》，2005（2）；李晓艳：《中国小灵通用户达到9 300万》，载《21世纪经济报道》，2006-10-23.；Morgan Stanley，"Little Smart—A Curse or a Blessing?" *Morgan Stanley Industry Overview*，*The China Telecom Monitor—Issue* 3，*January 29*，*2002*；UT斯达康网站，www.utstar.com.cn；信息产业部统计数据；宇龙酷派官方网站，www.coolpad.cn；蒋力：《华旗资讯的国际》，载《清华大学经济管理学院案例》，2004；王烯：《"爱国者"借〈大国崛起〉行销》，载《赢周刊·赢生活》，2006（12）；吴国波：《品牌点击爱国者——迈向国际化的品牌》，载《中国市场》，2006（4）；www.aigo.com；杭州松下官方网站，www.hmh.com.cn；《2004—2006年中国城市消费者洗衣机需求状况研究咨询报告》，http://elect.sina.com.cn/news/2004-09-16/678892.html；《洗衣机市场：洋品牌学走中国特色之路》，慧聪网，http://www.homea.hc360.com/zt/525/index.htm"；《中国移动逼宫竞争对手让出小灵通频段》，载《IT时代周刊》，2008-11-05；《2007年中国通信业发展统计公报》，载《人民邮电》，2008-02-19。

产品生命周期营销战略

公司的营销战略必须随着产品、市场和竞争在产品生命周期（product life cycle，PLC）内的改变而相应变化。产品生命周期具有如下四个含义：（1）产品的生命是有限的；（2）产品销售会经过不同的阶段，每一阶段销售者都面临不同的挑战、机遇和问题；（3）在产品生命周期的不同阶段有不同的利润水平；（4）在产品生命周期的不同阶段，公司需要有不同的营销、财务、制造、采购和人力资源战略。

□ 产品生命周期

多数产品的生命周期都是一条钟形曲线（见图10—5）。产品生命周期曲线可以分为四个阶段。[28] 在导入阶段，销售随产品引入市场缓慢增长。在这一阶段，由于产品引入市场需要支付巨额费用，因此公司基本不会盈利。成长阶段是产品迅速被市场接受和利润大量增加的时期。在成熟阶段，因为产品已被大多数的潜在购买者所接受，因此销售增长速度减慢。由于竞争的增加，利润可能保持稳定或逐渐下降。在衰退阶段，销售下降的趋势增强，而且利润不断下降。

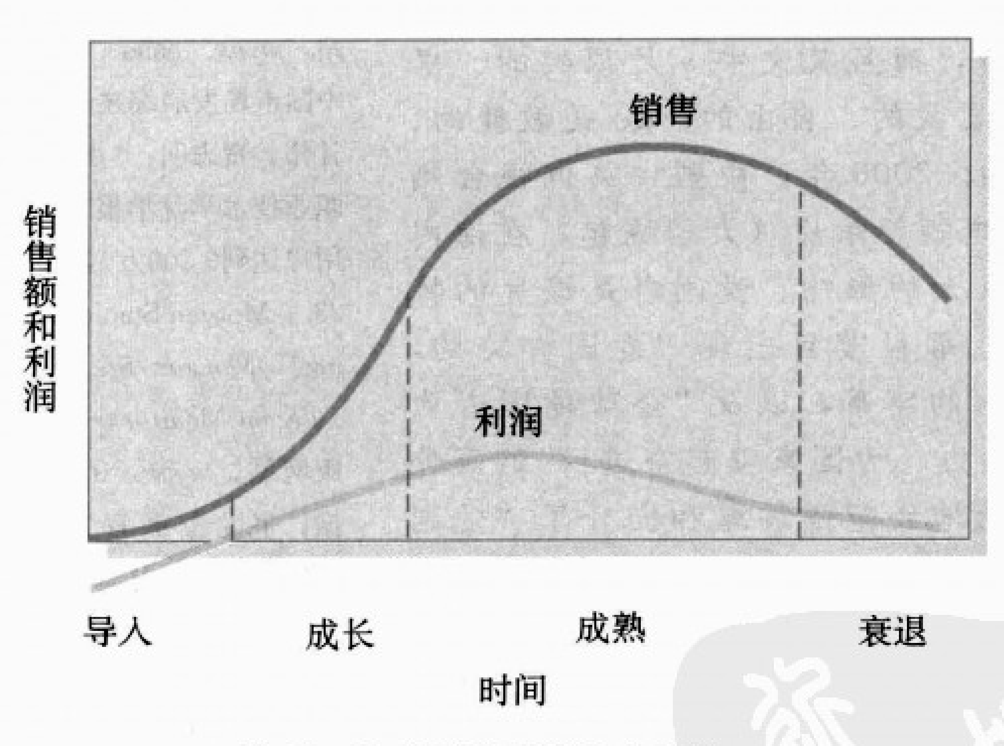


图10—5 销售和利润生命周期

□ 营销战略：导入阶段和市场开拓者优势

在这一阶段，由于铺开产品、解决技术问题、使其进入经销商渠道，以及获得消费者的认可需要花费时间，因此销售增长的速度很低。[29] 对于昂贵的新产品，妨碍销售成长的原因还包括其他一些因素，如产品的复杂性和较少的购买者。该阶段产品利润通常较低或者出现亏损。促销支出占销售额的比例在该阶段最高，这是由（1）使潜在消费者意识到新产品的存在，（2）引导他们试

用该产品，（3）保证产品的分销渠道等需求造成的。[30]公司销售的重点是那些更容易使用新产品的购买者，通常为高收入阶层。这个时期由于成本较高，因此产品价格偏高。

公司必须决定新产品何时进入市场。市场开拓者的收获很大，但是风险和代价也很高昂；如果公司能够积累更好的技术、品质或品牌优势，那么晚些进入市场将是明智的。然而大多数研究表明市场开拓者能够获得很多优势。这些开拓者包括亚马逊、可口可乐和贺曼公司，它们都获得了持续的市场主导地位。

开拓者的优势并不是必然的。史纳斯（Schnaars）研究了 28 个行业中效仿者超越创新者的案例，发现了开拓者失败的一些原因，包括：新产品过于粗糙；产品定位错误；产品推出时市场还未形成足够的需求；产品开发成本耗尽了开拓者的资源；与大公司竞争市场时缺乏足够的资源；管理者能力不足或者出现了不应该的自满心理。而成功的效仿者的优势在于：它们可以利用较低的价格来提供产品，更频繁地对产品进行改进，以及利用残酷的市场手段抢占开拓者的市场份额。[31]泰利斯和戈尔德（Tellis and Golder）找出了构建长期市场领导地位的基础因素：大众营销观、坚持、无情的变革、财务投入和资产杠杆。[32]

□ 营销战略：成长阶段

成长阶段的标准是销售的快速增长。销售快速增长的原因是早期采用者喜欢该产品，其他消费者也开始追随他们而购买创新产品。受利润机会的吸引，新的竞争者将进入市场。它们会推出新的产品性能，并进一步扩大市场规模。价格根据竞争的强度，将会保持不变或者有所下降。公司不得不维持或者增加促销支出，以保持自己的市场份额和继续培育市场。销售额的增长高于促销支出的增长。

在这一阶段，大规模销售使促销成本得以分摊，单位制造成本持续下降，而且由于生产商的学习效应，成本的下降将会快于价格的下降，因此创新产品的利润不断增加。公司为了尽可能长地维持市场成长，一般会采取下列几种战略：提高产品质量，增加新产品的性能或者改进产品外观；增加新式样和辅助产品；进入新的细分市场；扩大销售渠道覆盖率或者进入新的分销渠道；公司广告的目标从建立产品知名度转移为培养消费者的产品偏好；公司在适当时候降低价格，以吸引对价格更敏感的购买者。成长阶段涉及高市场份额与高当期利润间的权衡。公司可以通过在产品改进、促销和分销方面投入资金获取主导地位。它们放弃了当期利润以期在下一阶段获得更高的利润。

□ 营销战略：成熟阶段

一个产品的销售成长率在到达某一点后将放慢步伐，并进入相对的成熟阶段。这个阶段持续的时间一般长于前两个阶段，并使营销管理者面临难度最大的挑战。大多数产品都处于生命周期的成熟阶段，因此，大部分营销管理者处理的正是这些成熟产品面临的问题。

成熟阶段可以采用的三种战略是市场改进、产品改进和营销组合改进。利

用市场改进，公司可以通过增加品牌使用者数量来扩大成熟产品的市场，具体可以采用的方法包括：促使非使用者使用该品牌产品；进入新的细分市场［如美国退休者协会（AARP）向年纪较轻、较活跃的老人拓展］；争取竞争对手的顾客［如帕芙牌（Puffs）面巾纸总是在争夺舒洁（Kleenex）的顾客］。销售的提高也可以通过设法让当前使用者增加他们对该品牌产品的使用量来完成。

在进行产品改进时，管理层通过提高产品质量、改进产品特征或者提供更多的产品风格来刺激销售增长。其中，质量改进战略的目标是增强产品的功能表现——耐用性、可靠性、速度。特性改进战略指增加新的特征，从而建立公司创新者的形象，赢得那些对该特征评价较高的消费者对于产品的品牌忠诚度。特性改进的主要缺点是很容易被模仿；除非首先推出者能获取永久的利益，否则它可能得不偿失。[33]样式改进能够增进产品外观的美感。这可能赋予产品独特的市场形象，但是很难预测人们（以及哪些人）是否会喜欢新的样式。而且，公司可能因旧的样式不复存在而冒失去老顾客的风险。

产品经理还应试着通过改进营销组合的其他要素来刺激销售增长，如价格、分销、广告、销售促销、人员促销和服务。销售促销在这个阶段的作用非常显著，这是因为消费者的购买习惯和偏好已经达到了某种平衡，要打破这种平衡，心理上的影响力（广告活动）不如财务上的影响力（促销手段）有效。虽然鉴于销售促销的效果迅速而显著，品牌经理会加以采用，然而，过度的销售促销会影响产品的品牌形象和长期盈利能力。

□ 营销战略：衰退阶段

销售下降的原因很多，其中包括技术进步、消费者偏好的改变、国内外竞争的加剧。所有这些都会导致出现生产能力过剩、产品降价和利润侵蚀等情况。随着销售和利润的降低，一些公司将会退出市场。留下来的公司可能会减少产品的数量，从较小的细分市场和较弱的交易渠道中退出，或者削减促销预算和进一步降低价格。

根据一份关于衰退行业的公司战略的研究报告，公司可能选择的五种衰退阶段战略是：

1. 增加公司的投资（使自己处于市场主导地位或加强竞争地位）。
2. 在未解决行业的不确定因素前，公司保持原有的投资水平。
3. 公司有选择地降低投资水平，放弃不盈利的顾客群，同时加强对有利可图的细分市场的投资。
4. 收获（或榨取）公司的投资以便快速回收现金。
5. 以尽可能有利的方式处理公司的资产，迅速放弃该业务。[34]

管理层采用何种衰退阶段战略取决于行业的相对吸引力和公司在该行业中的竞争实力。以速食燕麦片为例，在美国食品与药物管理局允许制造商宣传食用燕麦片能够降低患心脏疾病的风险后，速食燕麦片得以东山再起。占据需加热燕麦片市场61％份额的桂格公司抓住这一机遇，大力宣传其Take Heart牌速食燕麦片等新产品的优点。[35]

如果公司要在收获和放弃之间进行选择，那么其战略将会大不相同。收获战略要求在保持销售额的情况下逐步减少产品或者公司的成本。最早被削减的

成本是研发费用以及工厂和设备投资。公司也可能降低产品质量、销售团队规模、附加服务和广告支出，同时避免顾客、竞争对手和员工知悉这一切。收获战略实施起来很困难，但能够在很大程度上增加公司的流动现金流。[36]公司想要进行分拆时，如果它具有很强的分销渠道和残留商誉，可能会将产品出售给其他公司；否则就要决定是迅速还是缓慢进行清算。

□ 对产品生命周期概念的有关评论

产品生命周期概念可以帮助人们理解产品和市场的动态性。它可以用于计划和控制，但是，由于销售历史展现出多样化的模式，而且产品各个阶段的持续期也各不相同，产品生命周期的概念在预测方面作用不大。产品生命周期理论也受到一些评论家的指责。他们认为生命周期模式在形式和持续期方面的变化太多。他们还指出，营销者常常不能分辨产品已进入哪个阶段：一种产品似乎进入了成熟期，而实际上它只是处于另一个高峰期之前的某一段平缓期。最后，他们认为产品生命周期模式只是营销战略带来的结果，而不是销售发展的必经之路。表 10—3 总结了产品生命周期每个阶段的特点、目标和战略。

表 10—3　　产品生命周期各阶段的特点、目标和战略

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
特点				
销售	销售少	销售快速增长	销售高峰	销售衰退
成本	每个顾客高成本	每个顾客平均成本	每个顾客低成本	每个顾客低成本
利润	亏损	利润上升	高利润	利润衰退
顾客	创新者	早期采用者	中期使用者	落后者
竞争者	极少	逐渐增加	数量稳定开始衰退	数量减少
营销目标				
	创造产品知名度并增加试用	最大化市场份额	保卫市场份额的同时最大化利润	削减开支并榨取品牌收益
战略				
产品	提供基本产品	提供产品延伸、服务和担保	品牌多样化	淘汰疲软产品和型号
价格	成本加成定价	市场渗透价格	与竞争者匹敌或打击竞争者的价格	削价
分销	选择性分销	密集分销	更密集分销	选择性分销：淘汰不盈利的网点
广告	在早期采用者和经销商中建立产品知名度	在大众市场建立知名度和兴趣	强化品牌差异点和利益	降低到保持坚定忠诚顾客所需的水平
销售促销	大力进行销售促销，以吸引试用	利用量多消费者需求，减少销售促销	增加销售促销，鼓励品牌转换	减少到最低水平

资料来源：Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austni, TX: Austin Press, 1978); John A. Weber, "Plannnig Corporate Growth wtih Inverted Product Lfie Cycels," *Long Range Palnnnig* (October 1976): 12 - 29; Peter Doyel, "The Reailties of the Product Lfie Cycel," *Quarterly Review of Marketing* (Summer 1976).

小 结

1. 营销者必须仔细考虑产品的五个层次，每个层次都会增加价值：核心利益、基本产品、期望产品、增值产品和潜在产品。产品可以根据耐久性和有形性进行分类。消费品可以分为便利品、选购品、特购品和非搜寻商品；而工业品则可以分为原材料和零部件、资本品以及供应物和商务服务。

2. 产品组合可以根据广度、长度、深度和一致性进行分类。这四个维度是公司制定营销战略以及决定发展、维持、收获和剥离哪些产品线的工具。

3. 产品线经理在分析一条产品线并决定投资金额时会考察销售额、利润和市场概况。营销组合中的产品组成可以通过延伸或填补产品线、产品线特色决策和精简决策而改变。

4. 实体产品需要包装和贴标；设计出色的包装可以为顾客创造便利，为生产商创造促销价值。保修和担保则可以进一步令消费者安心。

5. 新产品开发过程的八个阶段分别是：提出创意、创意筛选、概念开发和测试、营销战略、商业分析、产品开发、市场测试以及商业化。新产品失败有许多原因：忽视或误解了营销调研；过高估计市场规模；高的发展成本；糟糕的设计；错误的定位，无效的广告或错误的定价；缺乏渠道支持；竞争者的强烈反击。

6. 产品的生命周期通常分为导入阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段等几个连续的阶段，大多数产品都处于成熟阶段。

7. 不同的阶段需要不同的营销战略。导入阶段的特征是销售增长缓慢，获利最小。接下来，产品进入以快速成长和高速利润增长为标志的成长阶段，然后进入成熟阶段，销售增长率开始下降，利润保持稳定。最后，产品进入衰退阶段，该阶段最严峻的挑战是必须识别确实处于弱势的产品，为每项产品制定特定的战略，并在尽量降低对公司利润、员工和顾客的不良影响的前提下将处于弱势的产品撤出市场。

案 例

丰 田

尽管丰田公司一开始进入汽车制造业时是作为快速追随者，但现在它已是创新者了。1936年，丰田公司追随克莱斯勒的“气流”型车，并仿造雪佛兰的发动机设计了自己的引擎。但到2000年时，丰田公司制造了普锐斯——第一辆汽油和电力混合驱动的轿车，成为行业的领导者。2002年，当第二代普锐斯轿车刚出现在展厅还没有现货时，经销商们就已经收到了10 000份订单；通用汽车公司紧随其后，声称也将进入电汽混合驱动市场。

丰田公司生产普锐斯的战略是要创造一种环保型的汽车。这种汽车通过减少能源消耗，降低二氧化碳排放率、烟雾排放率来减少对环境的污染。丰田公司的总裁张富士夫（FujioCho）认为环保性能是未来汽车的必要因素。引进这样前沿的产品对市场营销提出了挑战。例如，营销者必须告诉消费者，普锐斯轿车不需要像电车一样插上电源的信息。同时，营销还必须告知消费者燃料高效性的信息，即燃料不仅对顾客是节能的，对环境也是节能的。丰田公司洛杉矶技术中心环保发动机执行工程师戴维·哈曼斯（Dave Hermance）说：“燃烧1加仑汽油会向环境释放20磅二氧化碳。而一般公众仍没有意识到这对全球变暖的严重影响。”

丰田公司面向美国市场提供了从家用轿车、运动车、卡车到小型货车的完整的产品线。同时，丰田还提供不同价位的汽车：低价位的赛昂（Scion），中价位的佳美（Camry）和豪华型的雷克萨斯。设计这些不同的产品意味着倾听不同顾客的声音，生产顾客需要的汽车，并且构思营销规划来加强每种产品的形象。例如，丰田花了4年时间仔细聆听青少年的意见之后，才开始为它的第一批汽车买主正式投产赛昂。举例来说，它了解到赛昂的目标客户（16～21岁的青年）喜好个性化。为此，丰田在工厂生产单一规格的汽车，然后让经销商们可从诸如立体声构件、轮胎，甚至地毯等40多种个性化元素中选择。丰田利用音乐会等事件来推出赛昂，并创造展示厅"让年轻人感觉舒适地闲逛，而不是单单盯着看车的地方"。赛昂的副总裁吉姆·拉兹（Jim Lebz）如是说。

与此形成鲜明对照的是，丰田对雷克萨斯品牌的营销战略则注重完美。全球战略的收尾语是"矢志不渝，追求完美"。经销商们采取了"白手套"服务（一流的服务）。丰田在全球范围内营销雷克萨斯，发现每个国家对于完美的定义是不同的。例如，在美国，完美和豪华意味着舒适、宽大和可靠。在欧洲，豪华意味着对细节的注重和对品牌的传承。所以，尽管雷克萨斯营销的核心是相似的（一贯的雷克萨斯视觉词汇、标志语、字体和整体的信息），它的广告依不同的国家而不同。

丰田成功的一个重要原因是它的生产。丰田的生产速度和灵活性是世界一流的。它的工厂可以同时生产8种不同的汽车模型，这使得丰田在生产率和市场应变性上都有巨大的提高。丰田正在把它全球的装配工厂整合为单一的巨大网络。工厂将不仅能为当地的市场度身定做汽车，而且可以根据全球市场出现的任意增长的需求来迅速调整生产。有了生产的网络之后，丰田就可以更低的成本建立广泛多样的模型。这就意味着丰田将能够在不建造整条新生产流水线的情况下进入新的市场。德意志证券（Deutsche Securities Ltd.）的汽车分析师吉田辰雄（TatsuoYoshida）说："如果有一个没有丰田进入的市场或市场份额，那么丰田必定会进入该市场。"随着顾客对汽车需求的变化无常的日益增长，这种灵活应变性使丰田拥有了极大的竞争优势。

2005财年，丰田总收入1 727.49亿美元，净利润109.07亿美元；2006年它以年度销售收入1 858.05亿美元排在美国《财富》500强第8位。它逐渐超过福特汽车公司，成为世界第二大汽车制造商，2008年品牌价值340亿美元，排名第6位。2009年2月6日，其市值为1 167.62亿美元，超过通用、福特和戴姆勒-克莱斯勒三家的总和。2005年，丰田售出汽车726万辆，市场占有率为11%。它计划2009年之前在印度、中国和美国新增加3个年45万辆生产能力的生产厂房。目标是在2010年占有全球15%的市场，达到1 037万辆的销售量，超过通用成为世界最大的汽车制造商。

[讨论题]

1. 丰田的主要成功因素有哪些？

2. 丰田的弱点是什么？它应该注意些什么？

3. 你会给高级营销执行人员什么建议？在营销时他们一定要做的是什么？

资料来源：Martin Zimmerman, "Toyota's First Quarter Global Sales Beat GM's Preliminary Numbers," *Los Angeles Times*, April 24, 2007; Charles Fishman, "No Satisfaction at Toyota," *Fast Company* (December 2006-January 2007): 82 - 90; "The 100 Top Brands", *Business Week*, August 6, 2007, 59 - 64; Stuart F. Brown, "Toyota's Global Body Shop," *Fortune*, February 9, 2004, 120; James B. Treece, "Ford Down; Toyota Aims for No. 1," *Automotive News*, February 2, 2004, 1; Brian Bemner and Chester Dawson, "Can Anything Stop Toyota?" *BusinessWeek*, November 17, 2003, 114 - 122; www.toyota.com; "06年《财富》500强排行", 世界经理人数据, icxo.com, Sep 25, 2006; "Toyota Motor Corp.(TM)'s Income Statement," finance.yahoo.com,

Nov 28, 2006; Chris Oliver, "Toyota Targets 15% Global Market Share by 2010", *MarketWatch*, Nov 13, 2006; Karl Greenberg, "Automakers Drive Sales with Intemet Advances," *Brandsweek*, February 2, 2004, 16; "Toyota Selects Attik for Youth Creative Strategy," *Marketing*, July 18, 2002; "Toyota looks to Drive Generation Y Sales for Scion with Personalization," *Brandsweek*, July 15, 2002, 14-15; John Teresko, "ASIA: Yesterday's Fast Followers Today's Global Leaders," *Industry Week*, February 2004, 22-29; "Lexus Considers Global Marketing," *Automotive News*, January 26, 2004, 17;《全球最佳品牌100强排行榜》，载《商业周刊》，2008-09-19。

【注释】

[1] Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back up to Speed," *BusinessWeek*, November 13, 2006, 46-47

[2] Bruce Upbin, "Sharpening the Claws," *Forbes*, July 26, 1999, 102-5. 该讨论修改自 Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation: Of Anything," *Harvard Business Review* (January—February 1980): 83-91。在第一个层次，核心利益被加到了莱维特的讨论中。

[3] Harper W. Boyd Jr. and Sidney Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis," *Harvard Business Review* (November—December 1963): 129-140; Joe Iannarelli, "Jamestown Container Thinks outside the Box," *Business First*, October 3, 2003, 4; 对于一些概念, see Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995)。See also Patrick E. Murphy and Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically," *Journal of Marketing* (July 1986): 24-42; 一些基础讨论, see David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review* (November—December 1987): 101-109; Paul Kedrosky, "Simple Minds," *Business 2.0* (April 2006): 38; Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, and Roland Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005): 431-442; James H. Gilmore and B. Joseph Pine, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Daniel Schodel, Martin Bechtold, James Kimo Griggs, Kenneth Kao, and Marco Steinberg, *Digital Design and Manufacturing: CAD/CAM Applications in Architecture and Design* (New York: John Wiley, 2005); Stuart Elliott, "Letting Consumers Control Marketing: Priceless," *New York Times*, October 9, 2006; Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back up to Speed," *BusinessWeek*, November 13, 2006, 46-47。

[4] Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1969) 2.

[5] 一些定义, see *Dictionary of Marketing Terms*, ed. Peter D. Bennett (Chicago: American Marketing Association, 1995). See also Patrick E. Murphy and Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically," *Journal of Marketing* (July 1986): 24-42。

[6] Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio," *Journal of Marketing Research* 40 (February 2003): 39-53; Peter Boatwright and Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach," *Journal of Marketing* 65 (July 2001): 50-63.

[7] Peter Sanders, "Cool at the Lower End," *Wall Street Journal*, June 6, 2005, B1; Michael Martinez, "Hotel Chains Compete in a Bid to Provide the Comfiest Night's Sleep," *San Jose Mercury News*, June 27, 2005 (www.mercurynews.com).

[8] Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review* (December 2003): 86-95; Brad Stone, "Back to Basics," *Newsweek*, August 4, 2003, 42-44.

[9] "Tetra Pak, a Supplier of Food and Beverage Processing and Packaging Systems," *Machine Design*, May 5, 2005, 53.

[10] Susan B. Bassin, "Value-Added Packaging Cuts Through Store Clutter," *Marketing News*, September 26, 1988, 21.

[11] Siva K. Balasubramanian and Catherine Cole, "Consumers' Search and Use of Nutrition Information: The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act," *Journal of Marketing* 66 (July 2002): 112-127; John C. Kozup, Elizabeth H. Crey-

er, and Scot Burton, "Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items," *Journal of Marketing* 67 (April 2003): 19 - 34.

[12] Robert Berner, "Watch Out, Best Buy and Circuit City," *BusinessWeek*, November 21, 2005, 46 - 48.

[13] Barbara Ettore, "Phenomenal Promises Mean Business," *Management Review* (March 1994): 18 - 23; "More Firms Pledge Guaranteed Service," *Wall Street Journal*, July 17, 1991. See also Sridhar Moorthy and Kannan Srinivasan, "Signaling Quality with a Money-Back Guarantee: The Role of Transaction Costs," *Marketing Science* 14, no. 4 (Fall 1995): 442 - 446; Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (New York: Amacom, 1993).

[14] New Products Management for the 1980s (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982).

[15] Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard University Press, 1997).

[16] Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," in *Handbook of Marketing*, edited by Bart Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002): 179 - 222.

[17] Deloitte and Touche, "Vision in Manufacturing Study," Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School, March 6, 1998; A. C. Nielsen, "New Product Introduction—Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary," A. C. Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting, June 24, 1999; Susumu Ogama and Frank T. Piller, "Reducing the Risks of New Product Development," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2006, 65 -71.

[18] Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).

[19] Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," in *Handbook of Marketing*, edited by Weitz and Robin Wensley (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002): 179 -222.

[20] John Hauser and Gerard J. Tellis, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing," 2004, working paper, M. I. T.

[21] "The Ultimate Widget: 3 - D 'Printing' May Revolutionize Product Design and Manufacturing," *U. S. News & World Report*, July 20, 1992, 55.

[22] 更多的信息, see Paul E. Green and V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice," *Journal of Marketing* (October 1990): 3 - 19; Dick R. Wittnick, Marco Vriens, and Wim Burhenne, "Commercial Uses of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections," *International Journal of Research in Marketing* (January 1994): 41 - 52; Jordan J. Louviere, David A. Hensher, and Joffre D. Swait, *Stated Choice Models: Analysis and Applications* (New York: Cambridge University Press, 2000)。

[23] See David B. Hertz, "Risk Analysis in Capital Investment," *Harvard Business Review* (January-February 1964): 96 - 106.

[24] John Hauser, "House of Quality," *Harvard Business Review* (May-June 1988): 63 - 73. 顾客导向功能也称作质量功能配置（QFD）。See Lawrence R. Guinta and Nancy C. Praizler, The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers Through Quality Function Deployment (New York: AMACOM, 1993); V. Srinivasan, William S. Lovejoy, and David Beach, "Integrated Product Design for Marketability and Manufacturing," *Journal of Marketing Research* (February 1997): 154 - 163.

[25] Tom Peters, The Circle of Innovation (New York: Alfred A. Knopf, 1997): 96; Mark Borden, "Keeping Yahoo Simple—and Fast," *Fortune*, January 10, 2000, 167 - 168. See also Rajesh Sethi, "New Product Quality and Product Development Teams," *Journal of Marketing* (April 2000): 1 -14。

[26] Philip Kotler and Gerald Zaltman, "Targeting Prospects for a New Product," *Journal of Advertising Research* (February 1976): 7 - 20.

[27] 详细资料, see Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (London: Pitman, 1984). See also Arvind Rangaswamy and Gary L. Lilien, "Software Tools for New Product Development," *Journal of Marketing Research* (February 1997): 177 - 184。

[28] 一些作者区分了更多的阶段。Wasson 建议在增长和成熟阶段之间有一个竞争不稳阶段。See Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). 成熟



阶段是销售增长下降和饱和，是竞争达到顶点后的销售额平稳的阶段。

[29] Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles," in *New Ideas for Successful Marketing*, edited by John S. Wright and Jack Goldstucker (Chicago: American Marketing Association, 1956): 51.

[30] Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001): 399 - 414.

[31] Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: Free Press, 1994).

[32] Gerald Tellis and Peter Golder, Will & Vision: *How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001).

[33] Stephen M. Nowlis and Itamar Simmonson, "The Effect of New Product Features on Brand Choice," *Journal of Marketing Research* (February 1996): 36 - 46.

[34] Kathryn Rudie Harrigan, "Strategies for Declining Industries," *Journal of Business Strategy* (Fall 1980): 27.

[35] "Quaker Take Heart Instant Oatmeal," *Nutraceuticals World*, March 2005, 130; "Hot Cereal is One Hot Commodity," *Prepared Foods*, January 2000.

[36] See Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products," *Business Horizons*, August 1978, 15 - 22; Laurence P. Feldman and Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy," *Journal of Business Strategy* (Spring 1985): 79 - 85.



每一项业务都是服务：你的公司不是在经营化学品，而是在经营与化学有关的服务。

—— 菲利普·科特勒

第11章 设计和管理服务

Designing and Managing Services

▷▷▷ 服务的性质

▷▷▷ 服务公司的营销战略

▷▷▷ 管理服务品牌

▷▷▷ 管理服务质量

▷▷▷ 管理产品附加的服务

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 如何界定服务并对其分类?
2. 如何对服务进行营销？如何改进服务质量?
3. 服务营销者如何创造强大的品牌?
4. 产品制造公司如何提高客户服务?

营销讨论

服务营销与产品营销是相同的还是不同的?

观点选择：产品营销和服务营销根本不同 vs. 产品营销和服务营销高度相关。

梅奥医院

梅奥医院（Mayo Clinic）是世界上第一家也是最大的整合慈善医疗实践机构。在其坚定的品牌信仰和对病人体验的持久关注的基础上，它已经塑造了最强大的服务品牌之一。该组织行为的核心是两个相关的核心价值，这些价值可以追溯到一个多世纪之前的医院创建者，威廉和查尔斯·梅奥（William and Charles Mayo)。这些核心价值是：病人的利益至高无上以及团队协作。病人经历的每个方面都考虑到了。从公共监察室到实验室，梅奥设施的设计目的，用一位建筑师的话来说，是“为了让病人在见医生之前能感觉更好一些”。在明尼苏达州罗切斯特的20层的Gonda大楼有非常宽敞的空间，在亚利桑那州斯科特斯戴尔的梅奥医院有室内瀑布和可以俯瞰群山的玻璃墙。在小儿科的检查室，抢救设施隐藏在一幅巨大的令人愉悦的图片背后。医院的房间安装了微波炉和能展开成床的椅子，就像一位员工解释的，“人们不是自己一个人来医院的”。

梅奥医院对病人经历的所有方面的考虑，为卫生保健行业设立了新的标准。因为理解服务的独特本质及其对营销者有重要的意义，在本章我们将系统地分析服务和如何最有效地进行服务营销。

服务业对世界经济的推动作用日益增强。而且，当公司发现越来越难以差异化其实体产品时，它们转向了服务差异化[1]，正如海尔所做的那样。公司试图依靠自己在准时交货，更好、更快地答复查询以及更快地解决投诉方面的出色表现获得商誉。了解服务的特性以及这些对营销者意味着什么是非常重要的，因此本章分析服务以及如何最有效地进行服务营销。

服务的性质

服务业有多种形式。政府部门属于服务业的范畴，包括其下设的法院、就业服务机构、医院、贷款机构、军队、警察和消防部门、邮局、管理机构和学校。私立的非牟利性部门，包括博物馆、慈善团体、教堂、大学、基金会以及医院，也属于服务性行业。很大一部分商业部门，如航空公司、银行、旅馆、保险公司、律师事务所、管理咨询公司、诊所以及房地产公司，也属于服务性

行业。许多在制造行业工作的人，如计算机操作员、会计师和法律人员，本质上也是服务的提供者。事实上，他们组成了所谓的“服务工厂”，为“制造工厂”提供服务。出纳员、办事员、销售人员和顾客服务代表等在零售行业工作的人，也是在提供服务。

服务（service）是一方向另一方提供的活动或行动，它本质上是无形的，并且不会产生所有权问题。服务的生产可能与实体产品有关，也可能无关。

□ 服务组合分类

一家公司在市场上的整体供应品中通常包括一些服务。供应品的服务组合被分为如下五种：

1. **纯粹的有形产品**。这种供应物由有形产品组成（如肥皂），产品不附带任何服务。

2. **附带服务的有形产品**。这种供应物由附带一项或几项服务的有形产品组成。例如，通用汽车公司在销售汽车和卡车的同时提供修理、担保和其他服务。

3. **混合产品与服务**。这种供应品的一半是服务，一半是产品。例如，餐馆同时提供食品和服务。

4. **附带很少的有形产品和服务的服务**。这种供应品主要由服务构成，同时伴有少量的附加服务和（或）辅助性产品。例如，飞机乘客购买的是运输服务，但他们同时可以得到软饮料和航空杂志。

5. **纯粹的服务**。这种供应品主要由一种服务构成，如照料儿童和心理咨询。

服务组合的特性也暗含了消费者是如何评价质量的。如图 11—1 所示，在很多情况下，顾客并不能评价服务的技术质量，即使是在他们接受服务之后。[2]图 11—1 最左端的产品有极高的可调查质量，即具有顾客在购买前就可以作出评价的特征。中间的产品和服务有很高的可体验质量，即购买者在购买后可以评价的特征。最右端的服务有很高的可信任质量，即购买者即使在消费后仍然很难评价的特征。[3]

由于服务通常具有很高的可体验质量和可信任质量，因而购买的风险较高。因此，在选择服务提供者时，购买者更注重口头评价而不是广告。他们更多地依靠价格、员工和实体线索对服务质量进行评价。而且因为有转换成本，所以存在较大的消费者惯性。

□ 服务的显著特征

服务具有四个对营销方案设计有重大影响的主要特点：无形性、不可分离性、差异性和不可储存性。[4]

无形性

与实体产品相反，在购买服务之前，它们是看不见、尝不到、摸不着、听不见、嗅不到的。接受整容服务的顾客在购买之前是无法看到整容结果的，正如心理诊所的病人无法知道治疗的结果一样。为了降低购买的不确定性，购买

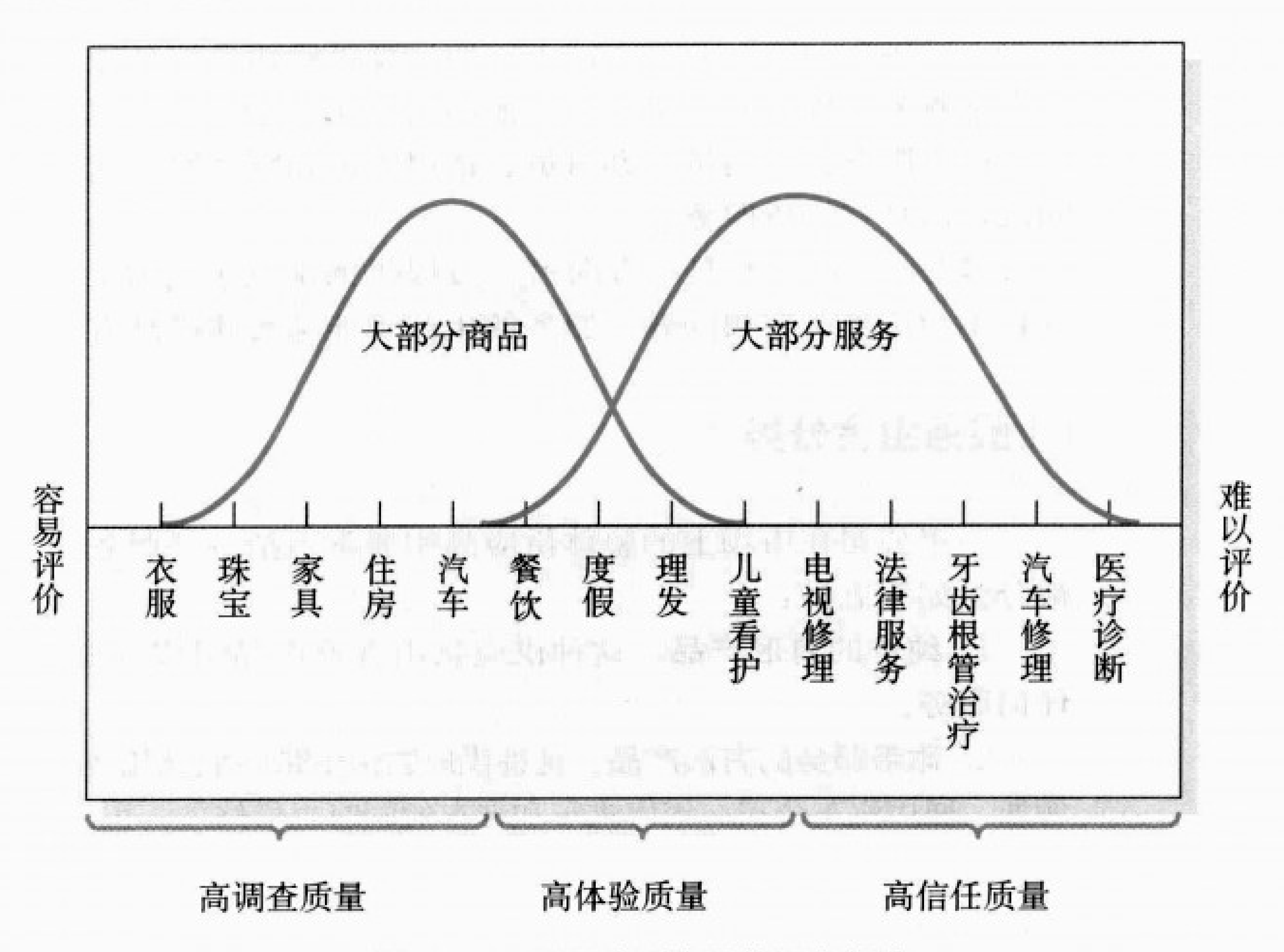


图11—1 不同类型产品的评估频谱

者会寻找一些可以作为评价服务质量依据的信号或证据。他们可以根据看到的购买地点、人员、设备、材料、标志和价格等因素，对服务质量作出判断。因此，服务提供者的任务就是“管理各种证据”，并且“将无形产品有形化”。[5]产品营销者面临的挑战是增加抽象概念，而服务营销者面临的挑战是如何给无形的提供品添加有形的证据，并通过想象力将无形产品有形化。

服务公司可以通过有形证据和介绍来证明自己的服务质量。[6]卡邦和海克尔（Carbone and Haekel）提出了称为顾客体验工程的一整套概念。[7]公司首先必须明确自己希望顾客的预期感觉是怎样的，然后再设计与之一致的绩效和背景线索来支持该体验。以银行为例，出纳员是否查对现金金额属于绩效线索；而背景线索则是出纳员的衣着是否得体。银行中的背景线索是通过人（人性学）和事物（结构学）给出的。公司将这些线索总结在反映各种线索的体验蓝图中。这些线索应该尽可能地涉及所有的五种感观。迪士尼公司在其主题公园中制定的体验蓝图是出神入化的；巴诺书店等零售公司在这方面做得也相当不错。[8]

不可分离性

一般来说，服务的生产和消费是同时进行的。这与实体产品的情况不同，后者先被制造出来，然后成为存货，通过分销商销售，最后被消费。对于服务来说，提供服务的人本身就是服务的一部分。而且由于服务在生产时，顾客已经存在了，因此提供者—顾客之间的互动关系是服务营销的一个特殊属性。提供者和顾客同时影响服务的结果。

通常情况下，服务的购买者有很强的供应者偏好。可以通过以下几种战略避免这种情况：第一个方法是在该服务提供者的有限时间内提高服务的单位价格；第二个方法是让该服务提供者同时为更多的顾客服务，或者加快工作速度；第三个方法是培训更多的服务提供者，并增强顾客的信心，这正是 H&R

Block 公司对其遍布全美的税务咨询师的做法。

差异性

由于服务的生产依赖于提供者以及服务提供的时间和地点，因此服务是非常容易变化的。为了克服这个缺点，服务性公司可以采取三个步骤开展质量培训。

第一步是招聘合适的员工，并为这些员工提供良好的培训。这一点非常关键，无论员工是属于高度熟练的专业人士还是低技能的工人。

第二步是在整个组织内部建立标准化的服务流程。公司可以通过制作蓝图对服务的每个流程和事件进行描述。利用这个流程图，管理者可以发现可能存在失误的地方，并制定改进计划。

第三步是通过顾客建议和投诉系统、顾客调查以及对比购物监控顾客满意度。通用电气每年寄出 70 万张反馈卡，请各个家庭对其服务人员的表现进行评分。公司还可以建立顾客数据库和系统，以便提供更加个性化、定制化的服务，尤其是通过网络。[9]

不可储存性

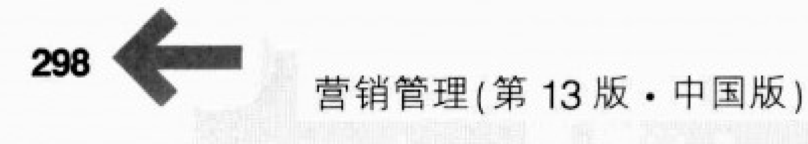
服务不能被储存；一旦飞机起飞或电影开始，没有销售出去的座位就不能用于未来的销售。当需求稳定时，服务的不可储存性也许不是问题，但是这一性质在需求波动时会引起很多问题。例如，公共交通服务公司不得不根据高峰时间的需求计算应当购买的设备。服务提供者可以通过不同的方法解决服务不可储存的问题。表 11—1 是由萨瑟（Sasser）提出的缓解服务业供求矛盾的各种战略。[10]

表 11—1　　缓解服务业供求矛盾的战略

需求方面的战略	供给方面的战略
差别定价可以把高峰期内的一些需求转移到非高峰期内。例如，电影院降低傍晚场次的票价。	雇用兼职员工满足高峰期的需求。例如，商店在繁忙的节日会雇用临时性职员。
培育非高峰期间的需求以增加非高峰期内的销售。例如，旅馆开展小型的周末度假活动。	采用高峰期间提效措施提升在高需求时的工作效率。例如，在工作繁忙的时候，护理人员往往协助医生工作。
开发补充性服务，为高峰期内的顾客提供替代服务。例如，许多银行提供自动存取款业务。	增加顾客参与度以加速交易的完成。例如，很多超市建立自助结款台，让购物者自己扫描所购物品并打包。
采用预约系统可以更好地管理需求；航空公司、饭店和医生都普遍采用这种方法。	开发用于未来扩展的设施。例如，游乐园购买周围的土地以在未来需求增大时，扩大服务规模。
	与其他服务商合作开展共享服务。例如，多家医院在购买和使用医疗设备时进行合作。

资料来源：改编自 W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries," *HarvardBusiness Review* (November-December 1976)：133　140。

例如，Club Med 度假酒店为了培育对其度假业务非高峰时期的需求，给数据库中的顾客发送电子邮件，告知其还未售出的将会打折的房间和机票的信



息。顾客提前三四天就可以知道周末有哪些比标准价格低30%～40 %的度假项目。[11]另一个例子是迪士尼的Fastpass系统，允许游人保留其在所排队伍中的位置，从而不必在迪士尼主题公园中耗时等待。迪士尼的一位副总裁说："1955年以来，我们一直在告诉人们如何排队等待，但现在我们告诉他们，他们不用再排队了。在我们能够做的所有事情以及所能创造的有吸引力的奇迹中，这可能会给整个产业带来深远的影响。"[12]

服务公司的营销战略

尽管服务业的公司在营销的应用方面曾经落后于制造业的公司，如今这种状况已经明显改观。然而，并非所有的公司都在提供优质服务方面有所投资，至少是没有针对所有顾客。顾客服务投诉正呈上升趋势，虽然很多投诉最终也没有到达一个活生生的人那里。下面一些统计数据应该能够对服务公司和顾客服务部门有所触动[13]：

- **电话方式**。约80%的美国公司不知道如何为顾客提供他们所需的帮助。
- **在线方式**。Forrester Research公司估计发给公司的查询电子邮件有35%未能在7日内得到答复，约25 %最终也没能得到答复。
- **互动式语音应答**。虽然很多美国大公司都安装了互动式语音应答系统，但90%以上的金融服务顾客表明自己并不喜欢这一系统。

□ 顾客关系的转变

如何提供能同时最大化顾客满意度和公司盈利水平的服务可能是非常富有挑战性的。服务公司过去对所有顾客都表现得很热情，不过如今它们拥有足够的个人数据，能够分清哪些顾客属于盈利组。因此服务并非对所有顾客都很糟糕。航空公司、饭店和银行都对重要顾客宠爱有加。购买量大的顾客能够得到特殊的折扣、促销性报价以及大量特殊服务。其他顾客则只能接受更高的收费、缩水的服务，最多只能享受自动语音咨询服务。大型金融服务公司备有能够立即识别有利可图的顾客打来的电话的软件，会优先处理有大额支出的顾客的来电。[14]嘉信理财（Charles Schwab）的贵宾客户打来的电话15秒钟内就有人接听，而其他客户则可能要等待10分钟以上。然而，提供差异化服务的公司在宣传自己的优质服务时必须十分谨慎，接受了劣质服务的顾客会说公司的坏话，损害其声誉。

在客户关系方面也出现了更有利于顾客的趋势。

顾客授权

顾客在购买产品支持服务方面越来越有经验，提出了"非捆绑式服务"要求。他们希望就各服务项目单独定价，并有权选择自己所需的服务项目。顾客还越来越反感与负责不同型号设备的众多服务提供商打交道。最重要的是，互联网让顾客能够发泄对劣质服务的不满，而对优质服务提出表扬。顾客只需轻点鼠标，即可将自己的评论传遍全球。

合作生产

顾客不只是购买和使用服务，他们在服务传递的每一步都起到了积极的作用。[15]他们的语言和行动影响了自身和他人的服务经历的质量和一线员工的生产率。一项研究估计 1/3 的服务问题是由顾客造成的。[16]随着自助服务技术的转变，我们可以预期这一比例还会增加。

一系列变量影响着服务结果以及顾客是否会对服务提供商保持忠诚。科温尼（Keaveney）给出了会令顾客改换服务提供商的 800 多种关键行为。[17]这些行为分为八大类（见表 11—2）。

表 11—2　导致顾客转换行为的因素

定价
- 高价
- 价格上升
- 不公平的定价
- 欺诈性定价

不便
- 地点/时间
- 预约等待
- 服务等待

核心服务失败
- 不关心
- 不礼貌
- 没有回应
- 无知

对于服务识别的反馈
- 负面反馈
- 没有反馈
- 不情愿的反馈

竞争
- 发现更好的服务

道德问题
- 欺诈
- 强行推销
- 不安全
- 利益冲突

非自愿的转换
- 顾客搬家
- 提供商停业

资料来源：Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industry: An Exploratory Study," *Journal of Marketing* (April 1995): 71 - 82.

□ 服务业的全方位营销

由于服务接触是复杂的交互过程，受多种因素的影响，采取全方位营销方法尤其重要。服务的全方位营销要求进行外部营销、内部营销和互动营销（见图 11—2）。[18]外部营销是指公司为向顾客提供服务进行的准备、定价、分销和促销等常规工作。内部营销是指培训并激励员工更好地为顾客服务的工作。贝里（Berry）认为，营销部门最重要的贡献是"善于帮助组织内的其他所有员工采取营销活动"。[19]

互动营销是指员工为顾客服务的技能。由于顾客在判断服务质量高低时不仅考察技术质量（例如，手术是否成功），还会考虑功能质量（如外科医生是否关心并鼓励病人）。[20]技术可以让服务人员更有效率。[21]加利福尼亚大学圣迭戈医学中心（San Diego Medical Center）的呼吸科治疗人员随身携带笔记本计算机，以便查阅患者的资料，从而能有更多的时间直接与患者沟通。然而，公司必须避免过于强调生产率，以致降低可察觉的质量。服务必须既是"高技术的"，也是"高接触性的"。[22]

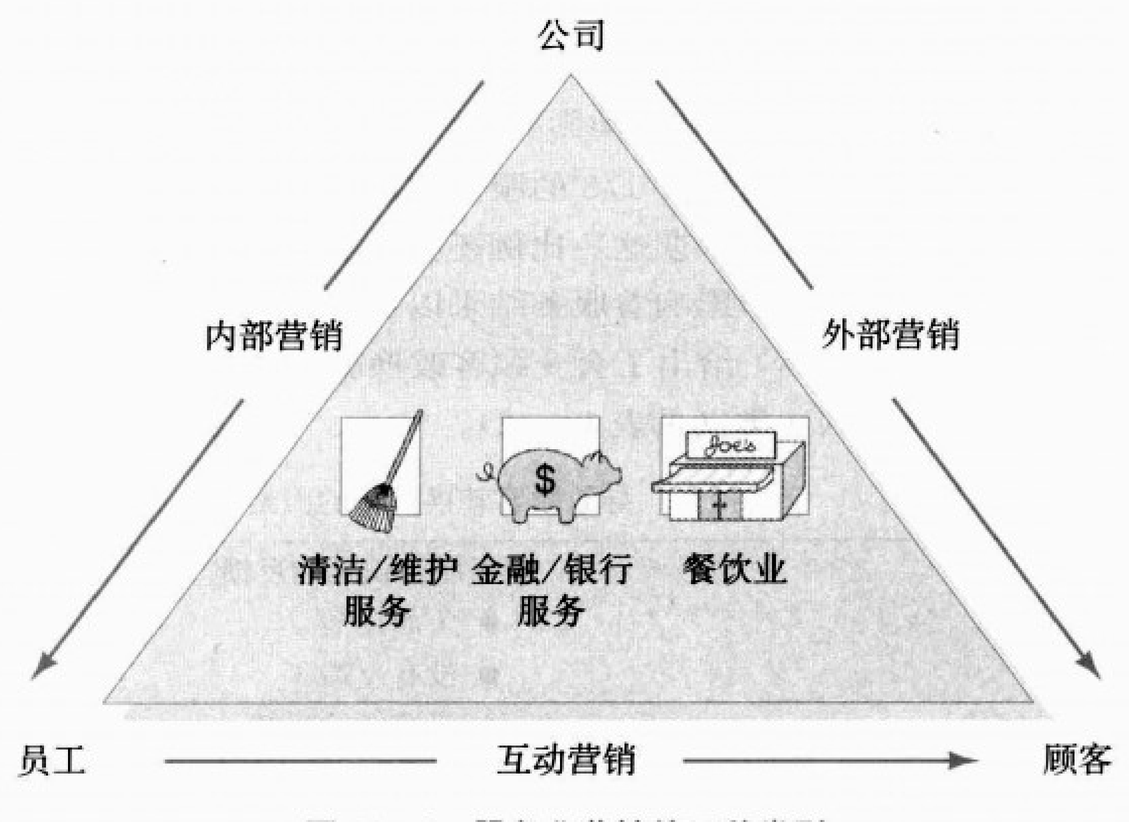


图11—2 服务业营销的三种类型

管理服务品牌

一些世界上最强大的品牌是服务品牌，财务服务领导者如花旗、美国运通、JP摩根、汇丰（HSBC）和高盛。与其他品牌一样，服务品牌必须技巧高超地进行差异化和开发适合的品牌战略。下面的“创新营销”展示了三家航空公司是如何竞争和服务的。

创新营销 西南航空公司，捷蓝航空公司，新加坡航空公司

西南航空公司

西南航空公司于1971年以少量资金进入航空行业，但是它独具个性。该公司将其营销定位为“爱”的航空，它的第一个标识是一颗闪亮的红心。20世纪70年代，它的乘务员身穿红-橘色的热裤，机上提供Love Bites（花生）和Love Potions（饮品）。西南航空早期因为缺乏广告资金，采用了惊人的搞怪方式来制造口碑广告。

后来的广告展示了西南航空的低票价、频繁班次、准时到达和名列前茅的安全记录。在所有的广告中都充满娱乐精神。例如，一则电视画面展示了一小袋花生，伴有字幕，“西南航空的餐食看起来就像这样……西南航空的票价也是如此”。西南航空在广告中拿自己作为幽默的对象，同时也传达了它的个性。

西南航空的低票价是因为它的流水线运作。例如，它只用一种机型波音737，节省了时间和金钱：飞行员、乘务员和工程师的培训简化了；可以快速地替换飞机、改换机组人员或者调任工程师。西南航空也放弃了传统的中心辐射系统，只提供点对点服务；它选择飞往更小的机场，因为其费用更低也更少拥塞，加快了航班的往返。西南航空的15～20分钟的从飞机着陆到起飞的往返时间是行业均值的一半，这让它拥有更高的资产利用率（每架飞机每天可以飞更多的航班，搭载更多的乘客）。

通过进入定价过高并供给不足的新

市场，西南航空获得了成长。公司认为无论何时进入一个新市场之后，它都能将票价降低1/3或一半，而且它会扩大每个城市的航空市场，因为之前负担不起机票的乘客可以坐飞机了。西南航空目前在30个城市提供飞往65个城市的服务。

尽管西南航空是低成本航空公司，它也首创了许多附加服务和项目，如当日货运服务，老年人折扣，优惠机票和优惠托运。尽管西南航空的名声是靠低票价和不提供不必要的服务，但是它也赢得了顾客的心。它持续地在航空公司的顾客服务方面名列榜首，而平均的票价才87美元。从1997年起，西南航空一直被《财富》杂志评为最受尊敬的航空公司，2007年被评为第五名最受尊敬的公司，以及五大最佳的工作场所之一。西南航空的财务结果同样耀眼：公司持续34年盈利。2001年"9·11事件"之后，它是唯一一家每个季度都有盈利报告的航空公司，也是受经济低迷和恐怖主义威胁的影响航空业不景气的情况下，少数没有裁员的公司之一。

虽然热裤早已不再用了，可是爱的精神仍然留在心中。公司在纽约股票交易所的股票标志是爱（LUV），红心图标也在公司随处可见。这些标志包含了西南航空员工的精神"关心自己、他人和顾客"。"我们的票价可以被超越，我们的飞机和路线可以被模仿，但是我们为我们的顾客服务而感到骄傲。"公司的人事经理谢里·费尔普斯（Sherry Phelps）这样说道。这也就是为什么西南航空寻找并雇用有热情的人。实际上，幽默感是雇用人才的一个选择标准。就像一位员工解释的，"我们可以培训你做任何工作，但是我们不可能给你适合的精神状态"。而且这种精神感觉是双向的。2004年，西南航空需要在3个城市关闭预订中心，但是它没有解雇一名员工，而是宁愿支付重新安置的费用和交通费用。

捷蓝航空公司

捷蓝航空公司CEO戴维·尼尔曼（David Neeleman）以高姿态回应了在2007年情人节公司服务大失败中的愤怒的乘客。在纽约的大风雪中，捷蓝航空公司的数百名乘客被困在停在机场的机舱中（时间长达9小时），而且公司取消了1 000个航班。在一个航空公司服务极少、延误极多的时代，捷蓝一直是以快速和人性化著称的。因此，CEO尼尔曼知道他必须迅速行动避免卷入另一场风暴：顾客的背叛风潮。在24小时内，尼尔曼在全国的报纸上刊登了整页的广告，他亲自回应了捷蓝的崩溃。"我们感到遗憾和尴尬，"广告宣称，"而且我们尤其深感抱歉。"除了感人的道歉之外，捷蓝还对乘客进行了实际的赔偿。尼尔曼宣布了一项新的"顾客权利公告"，保证顾客如果超时等待会得到旅行信用。例如，顾客在3小时或以上的时间内不能从到达的飞机上下机，将收到与往返机票等值的礼券。即使30分钟的等待也会有小额的礼券。如果捷蓝航空公司在起飞12小时之内取消航班，旅客可以获得与往返机票等值的礼券。道歉以及对愤怒的和造成不便的乘客的具体补偿，让公司从商业媒体和捷蓝的忠实顾客处挽回了声望。尼尔曼最终还是辞去了CEO的职务，引进了新的管理层来解决航空公司成长中的一些新的挑战。

新加坡航空公司

新加坡航空公司（Singapore Airlines，以下简称"新航"）一直被认为是世界上"最好"的航空公司——它赢得了那么多的奖项，以至于不得不每月更新网站，大部分是由于其在全方位营销上的星级努力。新航不断努力制造"惊喜效应"，超出顾客的预期。它以娇惯乘客而著称，是首家将个人视频屏幕放在飞机座位上的航空公司。为了改善它的食品，新航建造了前所未有的百万美元的模拟器来仿效飞机中的空气压力和湿度。因为味蕾在空气中的变化，新航发现其中一项要改变的就是减少调味品的使用。新航强调通过它的"转变顾客

服务”（TCS）项目来进行培训，包括五个关键的操作领域：机舱乘务员，工程师，地面服务，飞机运营和销售支持。这种TCS的文化包含在公司范围内的所有的管理培训。在对人、过程和产品的全方位措施中，TCS也使用了40—30—30的原则：40%的资源用于培训和激励员工，30%用于检查过程和程序，最后的30%用于创造新产品和服务想法。2007年，它创新设计的波音777-300 ERS和空中客车A380飞机中，新航为所有级别的服务设定了新的舒适标准，从头等舱的8个私人小房间到更宽阔的座位，以及飞机上的交流电源供应器和USB接口。

资料来源：Andy Serwer, "Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky," *Fortune*, March 8, 2004; Colleen Barrett, "Fasten Your Seat Belts," *Adweek*, January 26, 2004, 17; "Southwest May Not Be No. 1, but It Sure Looks Like the Leader," *Airline Financial News*, November 24, 2003; Eva Kaplan-Leiserson, "Strategic Service," *Training and Development* (November 2003): 14-16; Melanie Trottman, "Destination: Philadelphia," *Wall Street Journal*, May 4, 2004, B1, B3; Barney Gimbel, "Southwest's New Flight Plan," Fortune, May 16, 2005, 93-98; www.southwest.com; David Lazarus, "JetBlue Response Praised," *San Francisco Chronicle*, February 25, 2007, B1; Anonymous, "What Makes Singapore a Service Champion?" *Strategic Direction* (April 2003): 26-28; Justin Doebele, "The Engineer," *Forbes*, January 9, 2006, 122-124; Stanley Holmes, "Creature Comforts at 30 000 Feet," *BusinessWeek*, December 18, 2006, 138.

□ 服务差异化

服务营销者经常抱怨很难把自己的服务与竞争对手的服务区分开来。价格是一些服务性公司关注的焦点，这类公司一般属于通信、银行、交通和能源等行业，它们在政府管制放松之后经历了残酷的价格战。只要顾客认为服务质量差异不大，他们就会更关注价格而不是供应商。因此，服务品牌必须精于差异化。

开发差异化服务的途径之一是超出顾客所预期的基本服务，提供独具创新的特色。免发行费的第二大共同基金公司Vanguard拥有独特的客户所有权结构，能够降低成本并提供更好的基金收益。与其大多数竞争对手有很大的不同，该品牌是通过口口相传、公共关系和虚拟营销发展起来的。[23]公司可以增加次要的服务特色，如捷蓝在其飞机上加装舒适的皮质座椅并在座椅后安装电视屏幕。衣着整洁的空乘人员以及尖端的网站也加强了捷蓝对顾客友好的高端市场形象。[24]

其他服务提供商为了与在线公司竞争，加入了人性化因素。例如，当药店注意到来自在线邮购药店的低成本竞争时，它们开始强调其店里的保健顾问的作用。PrairieStone药店投资引入自动完成查药丸数量和装瓶等琐碎工作的机器，让药剂师有更多时间与顾客交流。药房的一位合伙创办人说：“我们对药剂师们说，‘你们要把工作重点放在照料病人上，而不是放在数药、倒药和粘贴药袋上’。”[25]

有时候，公司可以通过其所提供服务的透明度以及成功的交叉销售努力实现差异化。最大的挑战在于大部分服务和创新能够被很容易地仿制。尽管如此，定期引入创新方式的公司相对于竞争对手仍能够获得连续的暂时优势。



制定服务品牌战略

服务供应品的营销者必须特别关注品牌要素的选择、形象维度的确立和品牌战略的设计。

选择品牌要素

服务的无形性对于品牌要素的选择是有所影响的。由于服务决策和安排通常不是在实际服务地点（如在家或单位）作出的，品牌回忆就尤为重要，因此容易记忆的名称是很关键的。标识、符号、文字和口号可能辅助名称构建品牌知名度和形象。这些要素试图让服务及其一些关键优点显得更加有形、具体和真实，如中国移动公司神州行品牌的“轻松由我”所发挥的作用。此外，服务提供商的实体设施（环境设计和接待区、外观、附属材料等）尤其重要。注意，服务提供流程的各个环节都可以进行品牌化，这就是为什么 UPS 得以通过其棕色的货车创建了强大的资产。

确立形象维度

组织联想，如对构成组织的人员及提供服务的人员的感知，很可能是重要的品牌联想，会直接或间接地影响对服务质量的评价。一个至关重要的联想是公司的可靠性和感知的技能、确实性和受喜爱程度。因此服务公司必须设计营销传播和信息项目，让顾客与单纯从服务接触相比能够更多地了解品牌。这种项目可能包括有助于公司创建适宜的品牌个性的营销传播。

设计品牌战略

最后，服务还必须考虑建立允许针对不同的细分市场进行定位及设定目标的品牌分层和品牌组合。各种服务可以根据价格和品质进行纵向品牌化。纵向扩展通常要求制定子品牌战略，将公司的名称与每个品牌名称或修饰语结合起来。酒店和航空服务业通过品牌延伸和引入创建了品牌线和品牌组合。例如，希尔顿酒店拥有的品牌组合包括希尔顿花园旅店，专门针对价格敏感的商务旅客，与万豪连锁集团的 Courtyard 酒店以及 DoubleTree 酒店，Embassy Suites 酒店，Homewood Suite 酒店 和 Hampton Inn 酒店展开竞争。

太阳剧团通过挣脱马戏团的常规方式而成功塑造了自己的品牌。身穿华丽服装的技艺精湛的荡秋千演员、小丑和其他表演者在非传统的马戏团布景、新世纪音乐和壮观的舞台设计的陪衬下表演。每种产品都松散地围绕同一个主题，例如“神秘”。尽管大多数戏剧演出节目都惨遭失败，太阳剧团独具特色的产品仍为其带来了 6.5 亿美元的巨额年收益。如今马戏团的创立者打算对其他服务进行品牌化：“我们既然能再造马戏团，为什么不再造温泉水疗、饭店和夜总会呢?”[26] 在中国，海尔和万科通过顾客服务让品牌变得更强大。参见“营销在中国：海尔的五星级客户服务”和“营销在中国：万科的客户服务”。

管理服务质量

公司在每次提供服务时都接受质量检验。如果零售商店的店员在接待顾客时显得不耐烦、缺乏必要的商品知识或者过于忙碌，买方会重新考虑是否再次光顾这家商店。

营销在中国 海尔的五星级客户服务

在消费者得到的服务很不充分的中国环境中，海尔率先以服务打动了消费者并树立了品牌。海尔客户服务的成功之处是注重中国人的亲情和细节，从而感动了消费者并获得了对海尔品牌的良好口碑。

根据北京中怡康时代市场研究公司的《中国城市家电市场零售监测报告》，2008年1—6月海尔国内冰箱市场占有率为28%（居行业首位），国内冰柜市场占有率为46.6%（居行业首位），国内洗衣机市场占有率为35%（居行业首位），国内空调市场占有率为15%。据全球权威消费市场调查分析机构欧睿国际市场咨询有限公司（EUROMONITOR）调查结果显示，海尔在全球白色家电器制造商中营业额排名第四，品牌销量排名第二。

“2006中国耐用消费品用户满意度指数”显示，海尔集团电冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、抽油烟机六大类产品包揽用户满意度第一。根据睿富排行榜，2008年海尔的品牌价值为803亿元。海尔品牌价值连续七年居中国企业之首。

是什么让消费者对海尔品牌情有独钟？除了产品的质量，是海尔的服务创造了海尔良好的口碑。中国制造业中海尔是最早、最认真将服务注入品牌价值的公司。其品牌口号“真诚到永远”首先体现在服务中。

海尔推行真正意义上的服务，改变了把售后服务理解为产品维修或咨询的狭猛观念。海尔提供“五星级”的真正的服务：满足用户需求，创造用户感动，实现增值的服务。1999年，海尔集团提出了“由制造业向服务业转移”的战略思路。至2006年年底，海尔已经在中国建立了1 046个星级服务中心，4 800个特约网点。星级服务中心集三位于一体（海尔形象展示、产品营销导购和产品维护保养服务），分布在大中小城市和城镇的各个社区繁华位置。

自1985年推出“上门四不”服务以来，海尔不断深入推行个性化、人性化、亲情化的零距离服务，从被动服务到主动服务到感动服务，海尔星级服务内容不断创新和提升。海尔每年都推出服务创新的举措，如“电话服务中心”、“无搬动服务”、“先设计后安装”、“五个一服务”、“星级服务一条龙”、“空调无尘安装”、“全程管家365”、“互动增值服务”、“海尔星级服务进社区、进乡村”等。例如，“家电过生日”亲情化服务，在用户购买使用海尔家电周年时（彩电、计算机每满3年，平板电视1年，其他家电每满5年，VIP用户每年一次）主动送上“生日”礼物，包括赠送家电生日贺卡，对海尔家电进行维护、保养，征询用户意见等超值服务。这就把随叫随到的被动式服务，升格为主动服务。

“随叫随到，一次就好”是海尔每一个服务人员的工作质量标准。所谓“一次就好”，就是在售后服务上做到“用户一个电话，服务人员一次上门，服务一步到位”。海尔为此制定了一套严格的服务标准体系，服务规范标准、服务礼仪标准、服务用语标准、信息派工标准、上门一次就好的服务标准、服务人员上岗资质标准、动态考核

政策激励标准、服务商星级升降标准，等等，一一规范清楚并严格执行。海尔还开展了“售后暗访”活动，提升服务人员的服务意识。

海尔重视建立信息系统支持实现“速度和精准”的终端服务，20 世纪 90 年代在全国各主要城市建立了电话服务中心，开通“9999”用户电话，并建立用户档案。2002 年，海尔实现了与全国 5 000 多家专业服务商的联网。2006 年初，海尔信息化网络再次升级，实现电子地图自动定位并选择距离用户最近的海尔专业服务商，提供及时服务。海尔还进一步推广了“终端 PDA 移动顾客服务信息化系统”。

[讨论题]

1. 试分析服务对海尔品牌建立的贡献。
2. 在中国环境中，海尔是如何强化和实行服务策略的？

资料来源：Jeannie Jinsheng Yi, Shawn Xian Ye, *The Haier Way: The Making of a Chinese Business Leader and a Global Brand*, Homa & Sekey Books, 2003; Rob Walker, “Haier Goals,” *New York Time*, 2005-11-20; Qingrui Xu, Ling Zhu, Gang Zheng and Fangrui Wan, “Haier's Tao of Innovation: a Case Study of the Emerging Total Innovation Management Model,” *The Journal of Technology Transfer*, 2007;《青岛海尔股份有限公司 2006 年年度报告》；党书国：《海尔管理模式全集》，武汉，武汉大学出版社，2006；中国质量协会用户委员会、中国标准化研究院顾客满意度测评中心、清华大学中国企业研究中心：《2006 年中国用户满意度手册》，北京，中国标准出版社，2006；《为中国品牌打响国际声誉　睿富排行榜在纽发布》，美国中文网（www.sinovision.net），2008-12-02；北京中怡康时代市场研究公司：《中国城市家电市场零售监测报告》。

□ 顾客期望

顾客对服务质量的期望来自很多渠道，如过去的经验、口碑和广告。一般情况下，顾客会将所接受的服务与期望的服务进行对比。[27]如果实际服务质量比期望低，顾客就会失望；如果实际服务与期望的服务质量相同或者超过了期望，他们就很有可能再次购买。成功的公司会额外提供不仅能让顾客满意而且能令其感到高兴的好处。让顾客高兴实际上就是要超出顾客的期望。[28]

图 11—3 中的服务质量模型突出了传递高质量服务的主要要求。[29]它确认了导致高质量服务传递失败的五个差距：

1. **顾客期望和管理者感知的差距**。管理者并不能总是正确地感知顾客的要求。例如，医院的管理者认为病人需要好的食品，而病人却更多考虑护士的责任感。

2. **管理者感知质量和服务质量要求的差距**。管理者可能正确地理解了客户需求，但不能建立明确的业绩标准。例如，医院管理者可能会告诉护士要提供“快速的”服务，但没有明确时间标准。

3. **服务质量要求和实际提供的服务之间的差距**。服务人员可能缺乏训练，或者没有能力或不愿意达到标准；或者他们不得不遵守相互矛盾的标准，如耐心倾听顾客意见和提供快速服务。

4. **实际提供的服务和外部沟通的差距**。顾客期望会受到公司代表或广告的影响。如果医院的宣传册上描绘了一个吸引人的病房，但病人却发现面对的是一间普通的房间，这就是外部沟通对顾客期望的扭曲效应。

5. **顾客接受的服务和期望的服务之间的差距**。如果客户对服务质量存在误解，也会产生差距。比如医生为了表示他们对病人的关心而经常去探望病

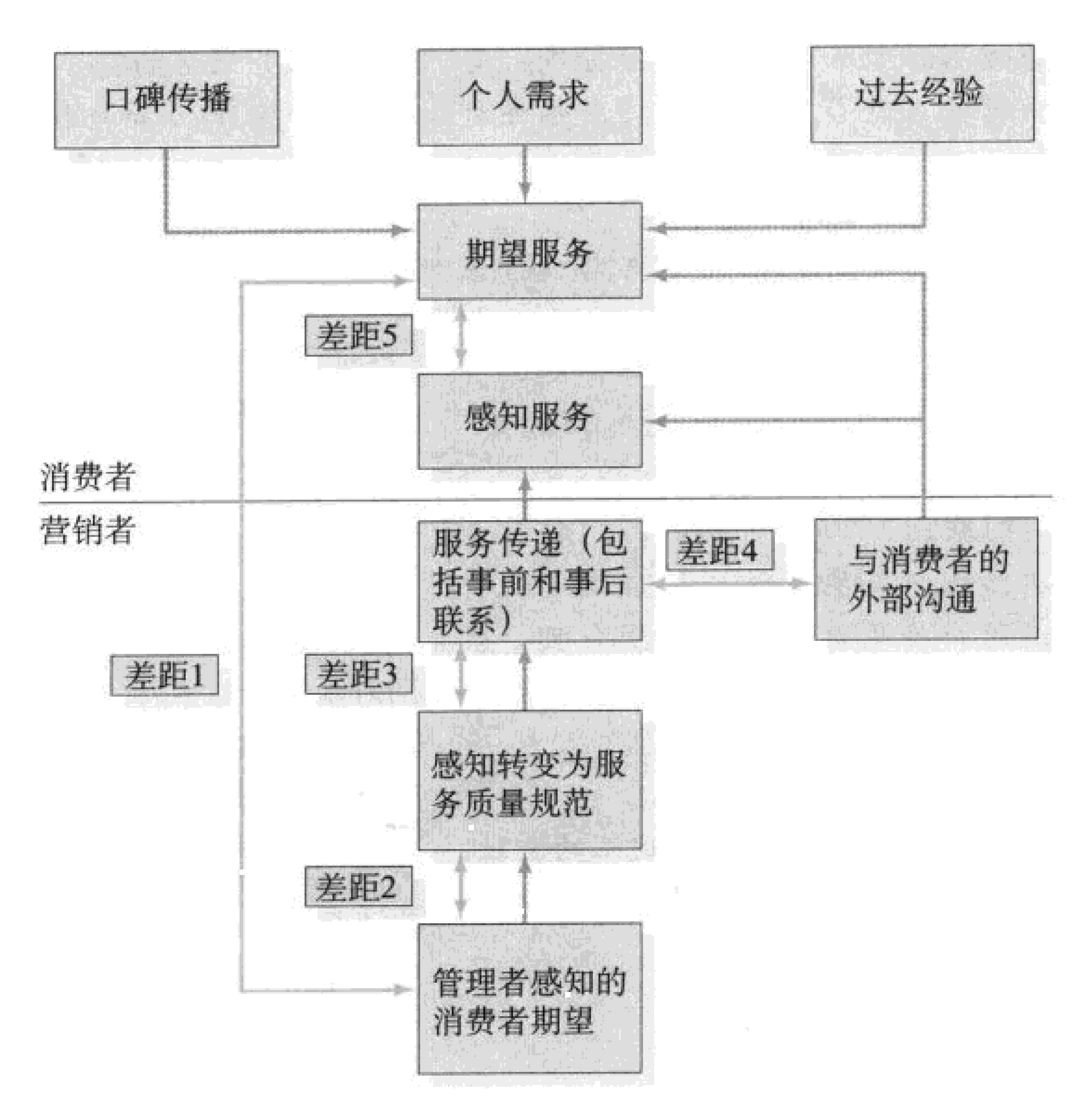


图 11—3　服务—质量模型

人，但病人可能认为这种行为是由于自己的病情恶化造成的。

研究者根据服务质量模型识别了服务质量的五个决定因素。按重要性排序，它们分别为：可靠性、响应性、保证性、关注度和有形资产。[30]基于这五个因素，研究者开发了包含21个问项的SERVQUAL量表。[31]此外，还存在一个可容忍范围，在该范围之内，消费者对于服务维度的感知将视为满意的，标准为最低可接受水平与消费者相信可以和应当提供的满意度水平。

营销在中国　万科的客户服务

中国最大的专业住宅开发公司万科在中国房地产界率先请第三方进行全方位客户满意度调查。根据盖洛普公司（Gallup）的调查结果，万科2006年客户满意度为87%，忠诚度为69%。至2006年年底，平均每个老客户曾向6.41人推荐过万科楼盘。

房地产行业素有设计、工程、营销、物管四大专业之说，2004年，万科明确将客户关系管理列为规划设计、工程管理、营销管理、物业服务之后的第五大专业领域。万科的“客户关系管理”已超出了物业管理的范围和层面。它与项目的前期定位、规划设计、工程管理以及营销都产生了紧密的联系，成为万科重要的核心竞争力之一。万科的服务策略主要体现在以下三个方面。

客户服务中心

客户关系部已经成为万科公司架构中最大的重要部门。2002年，万科开始建立客户关系团队。2005年年底开始，万科将全国已进入城市的小区“物业管理处”统一更名为“物业服务中心”，表明其“服务

为本”的态度。万科客户服务中心总经理王金升说：“我们的客户对万科印象最深的并非万科高层王石、郁亮，而是一线的员工，是那些保洁、保安及其他服务人员。”

万科物业的服务精髓为“五步一法”：“五步”是指认识客户、了解客户、帮助客户、理解客户、感动客户五个关键步骤；“一法”是指以满足客户成功需求为出发点的服务法则。该体系通过贯穿在各个服务步骤当中的客户沟通得到了分析和阐述，既有服务观念，也有服务方法。

万客会

1998 年，地产行业热衷于各类促销新招，买房甚至送宝马汽车。此时，深圳万科地产有限公司学习香港新鸿基的“新地会”，推出了“深圳万科地产客户俱乐部”，简称“万客会”。通过会刊、网页、活动邀请函等，万客会以多种方式和会员保持联络，已在 20 多个城市发展了十几万名会员。万客会的会员中，万科业主仅占 50%～60%，其余都是对万科感兴趣的人士或单位/组织。2002 年实施的“欢笑积分计划”推动了万客会的成长，并发展成为规范的、长期的积分优惠计划。万客会为会员提供欢笑分享之旅、现金等不同的会员积分礼品。万客会还与一些商家结成联盟推出增值会员卡，让会员在特约商户消费可享受优惠的会员价。2002 年，万科集团与中国银行总行联合推广的智能信用卡，除了有长城信用卡的所有功能外，还可作为识别万科业主身份的智能卡和万科门禁系统的钥匙。

客户投诉网站

万科建立开放的客户投诉网站，主张“与客户一起成长，让万科在投诉中更完美”。网上投诉万科论坛要求地方公司在收到批评或投诉 3 小时内汇报总部，12 小时内拿出解决办法并进行反馈。论坛里每天有两三万条客户投诉信息。万科从众多的客户投诉中选择了四五千条非常有价值的信息，有效促进了住宅产品质量和设计的改进，例如晒衣架、内排管等。有人说，网上公开投诉不利于公司形象，而且加大企业的维护和管理成本。但万科设立客户投诉网站是相当值得的，出现了投诉越多，忠诚客户越多的现象。

[讨论题]

1. 在中国消费者对房地产行业投诉较多的环境中，你认为万科是如何争取到较好的口碑的？万科将“物业管理处”改为“物业服务中心”，具体实施了哪些重要的改进？

2. 有人认为“客户满意度是虚的，销售额才是实在的业绩”，“设立投诉网站是自找麻烦”，你同意吗？为什么？

资料来源：万科官方网站，www.vanke.com；伍文龙：《万科引领企业客户观升级》，载《中国建设报》，2006-11-08；搜狐焦点房产网：http://house.focus.cn/news/1970-01-01/172261.html。

□ 服务质量管理的最佳实践

管理水平高的服务公司都拥有下列服务质量管理的最佳实践：战略观念、高层管理者对质量管理的责任感、高标准、自我服务技术、服务质量和顾客投诉的监控系统，以及对员工满意度的重视。

战略观念

顶级服务公司的信念是“顾客就是上帝”。它们清楚地了解自己的目标顾客及其需求，并且采取与众不同的战略满足客户的需求。[32]

高层管理者的责任感

诸如万豪集团、迪士尼和麦当劳之类的市场导向型公司实行彻底的服务质

量负责制。管理者每个月不仅要查看财务状况，还要考察服务状况。高层管理者的承诺可以通过多种方法实现。沃尔玛的发起人山姆·沃顿（Sam Walton）要求员工宣誓："我庄严地宣布，只要在我周围10米之内有一个客户，我就看着他的眼睛微笑，向他问好，这就是在帮助山姆。"

高标准

最好的服务提供者一般都会制定很高的服务质量标准。花旗银行的目标是在电话铃响10秒钟内必须有人接听电话，或者是顾客来信必须在两天内回复。服务质量标准应该设定在合理的高度。或许98%的精确度听起来已经非常让人满意，但这就意味着联邦快递公司每天丢失6.4万个包裹，书的每一页有10个拼错的单词，每天写错40万份药方，一年中有8天会喝到不安全的水。有的公司提供"最基本"的服务，而有的公司提供"突破性"服务，目标瞄准实现100%的零缺陷服务。[33]

自助服务技术

与产品一样，顾客非常重视服务的便利性。[34]很多面对面的服务互动正在被自助服务技术所取代。[35]一些公司发现最大的障碍不是技术本身，而是说服顾客去使用该技术，尤其是在第一次使用的时候。顾客必须清楚地了解他们在自助服务技术过程中的作用，必须能明确地认识到自助服务技术的好处，而且必须认为他们有能力进行实际使用。[36]除了传统的自动售货机，还可以列举的例子包括自动柜员机（ATM）、自助结账旅馆以及在线的产品自助定制等。虽然这些服务并非都能够提升服务质量，但它们能够让服务过程更加准确、便利和快速。

监控系统

顶级公司通常要定期审计自己与竞争对手的服务业绩。它们收集了顾客声音的测量指标来探测令顾客满意和不满意的因素。它们通过许多衡量绩效的方法进行业绩评价：对比购买、想象购买、顾客调查、建议和投诉表、服务审计团队和给总裁的信。第一芝加哥银行（First Chicago Bank）采用了一个每周绩效测量项目，根据回复顾客服务电话咨询的速度等顾客关注的大量事项绘制图表。只要绩效表现低于可接受的最低水平，银行就会采取行动。该银行还逐渐提高自己的绩效目标。秘密顾客（即付钱让人着便装购物并向公司报告情况）现在大行其道，被快餐连锁店、大型零售商甚至政府机构用来准确找到必须解决的顾客服务问题。

我们可以用顾客重要性和公司绩效来评估服务。重要性—绩效分析评价了服务包的各种要素，并确认什么样的行为是所需的。图11—4显示了各个要素的评分而且将其分成了四种类型。

妥善处理顾客的投诉

调查显示，购买商品时，有25%的顾客感到不满意，但其中只有5%的人会投诉。剩余的95%之所以不了了之，或者是因为他们认为投诉所得无法弥补成本，或者是因为他们根本不知道向谁或者如何投诉。而投诉的5%的人中，大概只有一半的人认为自己的问题得到了满意的解决。如何提高顾客满意

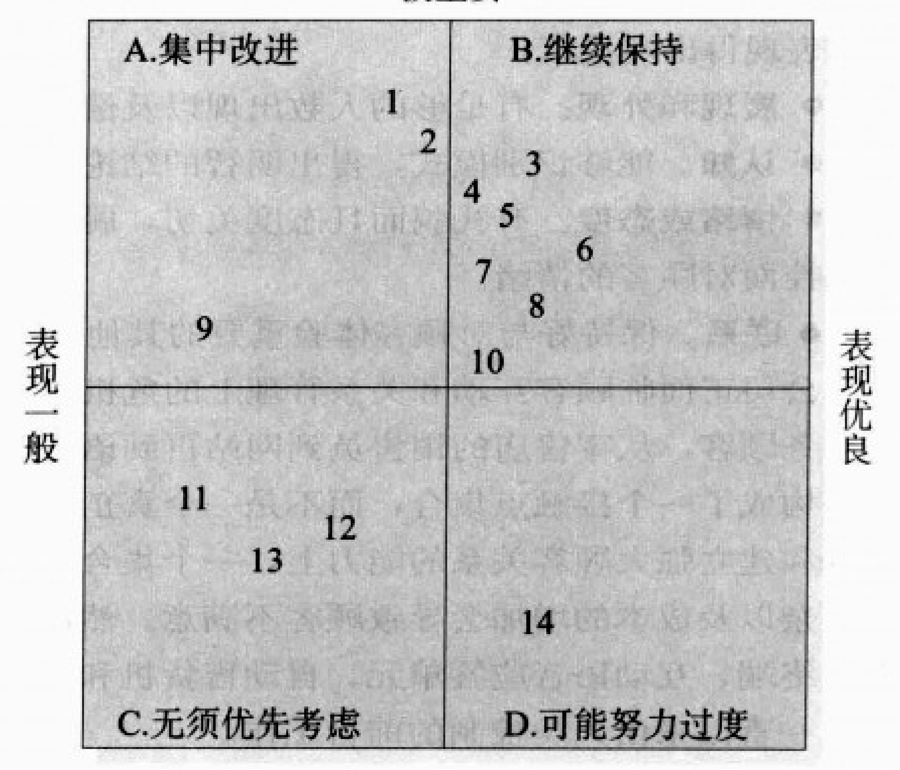


图 11—4　重要性—绩效分析

度是一个亟待解决的问题。平均来说，一个感到满意的顾客可能会告诉其他 3 个人自己的感觉，而不满意的顾客会告诉 11 个人。如果他们的听众按照相同的比例继续转告其他人，那么听到坏评价的人数就会以指数形式增加。

投诉获得满意结果的顾客，比那些从没有失望过的顾客对公司更加忠诚。提出重大问题投诉的顾客在问题解决后，会有 34%的人再次购买公司的产品，而对提出小投诉的顾客来说，这一比率是 52%。如果投诉能够很快解决，那么发生再次购买的顾客比例将会上升到 52%（重大投诉）和 95%（小投诉）。[37]

那些鼓励顾客投诉，并且通过授权使员工能够当场解决问题的公司，会比那些没有采取系统方法解决服务问题的公司获得更高的收入和利润。[38]必胜客（Pizza Hut）将免费电话号码印在装比萨的盒子上。一旦顾客投诉，公司就会给连锁店经理发送语音邮件，后者必须在 48 小时内给顾客打电话并解决顾客投诉的问题。

服务上的失误可能损害客户关系，严重的时候会把原来忠诚的顾客拱手送给竞争对手。然而，通过学习良好的服务恢复技巧，营销者可以把紧张的形势转变成加强顾客关系的机会。良好的恢复以深入了解和满足顾客需求为出发点，在这种背景下，营销者能够找出存在的潜在问题并在出现问题时确定潜在的解决方案以供实行。在规划服务恢复时，应考虑交叉培训和授权，以使员工能够解决问题，而不是把顾客从一个部门推到另一个部门。

仔细倾听和巧妙提问（包括顾客和所涉及的员工）的能力将有助于澄清问题。在适当的时候进行道歉，并提出既能被顾客接受，又符合公司目标的解决方案。最后，告知顾客事情的进展状态，然后跟踪下去，确保问题如约解决，顾客对结果感到满意。[39]

顾客接触点系统

顾客服务接触点（customer service interface）是公司通过人员、技术或两

者的任意组合，设法管理与顾客关系的任何场合。在以下四个维度上，接触点应该表现得出类拔萃：

- **展现和外观**。有足够的人数出现以及像样的外表。
- **认知**。能够识别模式，得出明智的结论以及清楚地沟通。
- **情绪或态度**。有礼貌而且态度关切，展现出与品牌一致的个性特征，准确掌控面对顾客的情绪。
- **联系**。保持好与对顾客体验重要的其他资源的联系。

公司正面临顾客互动和关系管理上的危机。虽然许多公司通过广泛的接触点服务顾客，从零售店的销售员到网站再到语音反应电话系统，但是这些通常只是构成了一个接触点集合，而不是一个真正的接触点系统，因为在提供优质服务和建立强大顾客关系的能力上，一个集合的整体并没有大于部分之和。更加复杂以及成本的增加会导致顾客不满意。然而，网络技术，例如网站、电子自助终端、互动语音应答单元、自动售货机和触摸屏让经理们成功地将机器引入了一直以来由人类控制的前台工作。

将技术成功地与人力整合起来需要对前台工作进行全面重新设计，确定什么是人类最擅长的，什么是机器最擅长的以及如何进行单独和联合部署。经理们在进行服务接触点重新设计时，可以采取以下步骤：理解顾客期望的体验，理解技术的潜力，使接触点类型符合任务需要，合理布局，以及在系统中优化绩效。[40]

使员工和顾客都感到满意

出色的服务公司知道积极的员工态度将加强顾客的忠诚。西尔斯公司发现在顾客满意度、员工满意度和商店盈利状况间存在很高的相关性。以房地产公司 Re/Max 为例，该公司将营销重点放在经纪人和特许经营店上。一位产业观察人员写道："代理商们视 Re/Max 为最优秀的代理人的云集之地。这传递的消息是非常明确的，对于业内的人来说也是非常强大的。" Re/Max 希望吸引最出色的代理人，而这些代理人又吸引了最好的、最有利可图的顾客，这个方法使得 Re/Max 一跃成为业内年均佣金最高的公司。[41]

然而，培训员工对顾客友好也会带来麻烦。Safeway 连锁超市实施员工友好待客计划。其规则包括：用目光与顾客交流，微笑，并向每位顾客问好。公司雇用了秘密顾客来给员工打分。超市还将表现差的员工送去接受再培训。虽然调查表明顾客非常喜欢这项计划，但是许多员工都承认自己已经无法忍受了，一些员工甚至因为这项计划而辞职。[42]

管理产品附加的服务

以产品制造为基础的行业也开始越来越多地为顾客提供服务。设备制造商（如小家电、计算机、汽车制造商）一般都需要提供产品附加服务。事实上，产品附加服务已经成为竞争优势的一个主要来源。许多设备公司，如约翰 • 迪尔（John Deere）公司，近 50 %的利润来源于服务。在全球市场中，那些产品质量好，但是当地售后服务差的公司面临很大的劣势；提供高品质服务的公

司能够击败那些不太注重服务的竞争对手。

□ 识别和满足顾客的需求

为了设计最好的服务支持系统，制造商必须明确顾客最看重的服务。通常，顾客关心三件事。[43]第一，他们关注可靠度和故障率。一个农场主可以容忍他的联合收割机每年坏一次，但不能更多。第二个是检修时间。检修时间越长，成本越高，这就是为什么顾客关注销售商快速修理产品的能力，或者至少是提供替代品的能力。[44]第三个是维护和修理的成本。产品的维护和保养需要多少成本？

当购买者选择零售商时，会考虑以上的全部因素。作为决策过程的一个部分，购买者试着估计产品的生命周期成本，即产品的购置成本加上维修保养成本的现值，再减去残值的现值。此外，购买者可能针对某些零售商寻求进一步的服务。例如，昂贵医疗设备的制造商通常会提供便利服务，如安装、维修和融资服务。它们还可能提供增值服务。领先的办公设备公司赫曼·米勒在提供高质量产品的同时，还提供：（1）五年内的产品保修；（2）产品安装后的质量检查；（3）在规定时间内送货；（4）系统购买可享受优惠政策；（5）可以在网上轻松订货。

制造商可以用不同的方法提供更进一步的服务并对其计费。例如，一个专业有机化学公司提供一套标准的产品和一个基本的服务水平。如果顾客希望得到其他服务，可以单独购买服务或者增加购买量从而得到更高级的服务。许多公司在基本的服务之外，提供不同时间长度的附加服务合同，这样顾客就可以根据自己的需要选择合适的服务水平。

在开发服务时，产品公司必须理解它们的战略意图和竞争优势。服务单位应该是支持或保护现有产品业务，还是要成长为一个独立的平台？竞争优势的资源是基于规模经济还是技术经济？[45]

□ 售后服务策略

顾客服务部门的质量差别很大。一个极端是部门只是将顾客的电话转给适当的人或部门，极少跟进。另一个极端是部门渴望接到顾客的询问、建议甚至是抱怨，并迅速处理。

顾客服务的演进

制造商开始时通常会建立一个内部的零部件和服务部门，因为它们希望跟踪产品的使用情况，及时了解发生的问题。它们还认为培训其他人是件耗时而且成本很高的工作。通常，公司会发现供应零配件和维修服务是利润很高的业务——如果公司是某些部件的唯一供应商，它们还可以索取更高的价格。实际上，许多设备制造商对自己的设备定价很低，并通过提高零配件和服务的价格进行补偿。

随着时间的推移，制造商开始更多地将自己的维修和修理服务授权给分销商和零售商。这些中间商更接近顾客，在当地经营，并能为顾客提供快速服

务。然后，出现了独立的服务公司，价格更低或者服务更快速。大量的汽车服务由独立修理厂和诸如Midas Muffler公司、西尔斯公司和彭尼公司之类的连锁修理店完成。独立的服务公司现在可以为计算机产品、电信产品和其他项目提供服务。

顾客服务的压力

随着顾客对服务的选择空间迅速增大，设备制造商如今不得不考虑如何不依靠服务合同而只靠设备赚钱。一些新车的保修里程是10万英里，但是随着可随意更换的零件和永不损坏的设备的出现，顾客越来越不愿意为售后服务而每年支付一大笔费用，尤其当服务费用竟高达购买价格的2%～10%时。一家公司如果有几百台计算机、打印机和相关的设备，可能已发现用自己的服务人员现场服务会更节省费用。

小　结

1. 服务是一方向另一方提供的任何在本质上是无形的，并且不会产生所有权问题的活动或行为。服务的生产可能与实体产品有关，也可能无关。

2. 服务是无形的、不可分离的、差异的和不可储存的。每种性质都对服务营销提出了挑战，需要特定的战略解决。营销者必须将无形转化为有形，增加服务提供者的效率，提高服务的标准化程度和质量，并且能够缓解高峰期和非高峰期的供求矛盾。

3. 在接纳营销观念和使用营销工具方面，服务业过去曾落后于制造业，但现在局势已经变化了。服务营销需要整体性：它既需要外部营销也需要内部营销来激励员工，以及互动营销来凸显“高技术”和“高接触”的重要性。传递最大化顾客满意度和公司利润率的服务具有挑战性。如何提供能同时最大化顾客满意度和公司盈利水平的服务可能是非常富有挑战性的。在客户关系方面也出现了更有利于顾客的趋势。服务营销如今必须采取全方位营销方式；不仅需要外部营销，还需要内部营销来激励员工，需要互动营销来强调服务的“高技术”和“高接触”的重要性。

4. 顾客的预期在其服务经验和评估中扮演关键的角色。公司必须了解每次服务经历的效果从而对服务质量进行管理。

5. 管理水平高的服务公司在以下的实践中表现出色：战略观念、高层管理者对质量承诺的历史、高标准、自我服务技术、服务质量和顾客投诉的监控系统，以及对员工和顾客满意度的重视。

6. 公司必须通过基本和次级服务特性对自己的服务品牌进行差异化，并制定适当的品牌战略，其中可能包括多重品牌因素。这类战略还涉及品牌分级和品牌组合，以及用来加强或完善市场提供品的形象维度。

7. 即使是以产品制造为主的公司也必须向顾客提供售后服务。为了提供最有力的支持，制造商必须能够识别顾客最重视的服务项目并进行排序。服务组合包括售前服务（便利服务和增值服务）与售后服务（客户服务和维修服务）。



案例

汇丰银行

汇丰银行希望人们熟知它的品牌形象是“环球金融，地方智慧”(world's local bank)。这一口号反映了汇丰银行是一家全球性的本土化银行，它定位于全球性的金融机构，而将服务本土市场作为独特的差异化专注点。汇丰银行的前身是成立于1865年的香港上海汇丰银行有限公司，为不断增长的中英贸易提供金融服务。现在，汇丰集团在全球79个国家和地区设有约9 500家分支机构，为1亿个顾客提供服务。截至2006年6月30日，集团总资产达17 380亿美元，是世界上最庞大的银行和金融服务机构之一。汇丰在《欧洲货币》杂志(*Euromoney*)每年对提供国际现金管理服务的金融机构进行的排名中高居榜首。该项排名调查了全球1 700家公司，汇丰在“全球现金管理银行”等8个大类中排名第一。汇丰同时在总共16个区域中的7个(包括北亚地区)排名第一。尽管业务遍布79个不同的国家，汇丰银行仍然努力在每一个地区保持本土化的意识和知识。汇丰银行的基本经营战略就是贴近顾客。正如其总裁约翰·邦德(John Bond)在2003年11月所说：“我们的‘环球金融，地方智慧’能够在每一个国家把本土化的知识与世界范围的操作平台独创性地结合起来。”

“环球金融，地方智慧”的广告活动描述了两种文化解读同一事物或事件的不同方式。其中一幅电视画面显示一个美国商人在日本与日本商业伙伴在打高尔夫球时一次进洞。之后，他惊讶地发现不像在美国的惯例是在俱乐部中请打球的伙伴们喝酒；按照日本的惯例，他必须为打球的伙伴们购买昂贵的礼品。广告显示在日后打球时，日本的打球伙伴们都穿上了看起来很贵的新运动衣和手表。广告的结尾是美国商人在开球时瞄准了树丛，目标是不要让球弹跳后直接入洞。该广告活动对不同的地区采用了不同的广告，广告代理商认为“每个国家在原创想法上都有所不同”。

汇丰银行为不同的地区而进行的不同营销方案证明了它的本土化知识。我们可以看一下汇丰银行在纽约市的本土化营销效果。2005年，为了向见惯了各种促销的纽约人证明这个以伦敦为基地的金融巨头是“环球金融，地方智慧”，汇丰银行举办了一次“纽约市最博学的出租车司机”竞赛，获胜者可以在当年任汇丰银行的全职司机。同时，汇丰银行的顾客也是赢家。每位持有汇丰银行卡、支票簿或银行对账单的顾客都能免费搭乘一次标有汇丰银行品牌的出租车。汇丰银行也进行了一次整合的活动来凸显纽约人的多样性，广告活动出现在地铁、出租车、公车站、电话亭、咖啡杯和时代广场的广告牌等不同的地方，也以印刷、广告和电视等不同方式开展。这次活动显示了汇丰银行的本土化知识。“为了使纽约人相信你是本土化的，你必须本土化运作。”Renegade营销集团首席执行官德鲁·尼萨(Drew Neisser)说道。

在香港，汇丰银行发起了另一项不同的运动。当2003年这个地区遭受“非典”沉重打击时，汇丰银行提出了一项旨在重振当地经济活力的计划。首先，对那些受“非典”影响最严重的行业(影院、酒店、旅馆和旅行社)的顾客，汇丰银行推出的“利息再投资方案”减轻了顾客的财政负担。其次，对使用汇丰银行信用卡购物和就餐的顾客，提供折扣和返利以刺激香港的商业，来推动受衰退影响的经济。有超过1 500家当地商家参加了这一促销活动。

除了本土化营销，汇丰银行还采取了补缺营销的方法，推出了独特的产品和服务。例如，汇丰银行发现一个鲜为人知的增长率达到125%的产品领域：宠物保险。

2003年12月，汇丰银行宣布将通过汇丰保险代理处提供宠物保险，以确保这项服务能到达每个储户。在马来西亚，汇丰银行为没有得到服务的学生细分市场提供“智能卡”和不提供不必要服务的信用卡，并且为高端顾客提供了独特的“超级中心”的银行分支机构。

汇丰银行通过全球统一品牌和“环球金融，地方智慧”的口号，把它的全球业务成功地整合成一体，其目标是将它国际性的经营领域与它每一个开展业务的所在国家紧密联系起来。汇丰控股集团2006年上半年净利润从2005年同期的76亿美元增长到87.3亿美元；运营收入比2005年同期的297.9亿美元增长15%，达到343.3亿美元。公司每年花费6亿美元用于全球广告宣传，同时维系和使用尽可能少的广告代理商。代理商们通过提高汇丰银行在世界品牌价值榜的排名（2008年品牌价值131亿美元，排名27）来争夺这份协议，汇丰采用“品牌战略测试”来决定谁将得到这份广告代理权。

[讨论题]

1. 汇丰银行服务营销成功的主要因素有哪些?

2. 讨论建立并强化与汇丰银行类似的服务品牌的战略。

资料来源：Deborah Orr, “New Ledger,” *Forbes*, March 1, 2004, 72-73; “HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decision,” *Ad Week*, January 19, 2004; “Now Your Customers can Afford to Take Fido to the Vet,” *Bank Marketing* (December 2003): 47; Kenneth Hein, “HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies,” *Brand Week*, December 1, 2003, 30; Sir John Bond and Stephen Green, “HSBC Strategic Overview,” *Presentation to Investors*, November27, 2003, “Lafferty Retail Banking Awards 2003,” *Retail Banker International*, November 27, 2003, 4-5; “Ideas that Work,” *Bank Marketing* (November 2003): 10; “HSBC Enters the Global Bran-ding Big League,” *Bank Marketing International* (Au-gust 2003): 1-2; Normandy Madden, “HSBC Rolls out Post-SARS Effort,” *Advertising Age*, June16, 2003, 12; www.HSBC.com; 张若斌：《银行业全面开放后 您会去外资银行存人民币吗?》，搜狐财经，money.business.sohu.com, Nov 20, 2006;《专业团队，屡获殊荣》，汇丰中国，www.hsbc.com.cn; “New Markets Lift HSBC Net 15%”, CRIEnglish, English.cri.cn, Aug 1, 2006; “ The 100 Top Brands”, *Business Week*, August 6, 2007, 59-64; 《全球最佳品牌100强排行榜》，载《商业周刊》，2008-09-19。

【注释】

[1] Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success* (New York: The Free Press, 1999); Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: The Free Press, 2006); Fred Wiersema, ed., *Customer Service: Extraordinary Results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Lands' End, American Express, Staples, and USAA* (New York: HarperBusiness, 1998).

[2] See Valarie A. Zeithaml, “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services,” in Donnelly and George, eds., *Marketing of Services*, edited by J. Donnelly and W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981): 186-190.

[3] Amy Ostrom and Dawn Iacobucci, “Consumer Tradeoffs and the Evaluation of Services,” *Journal of Marketing* (January 1995): 17-28.

[4] 对于产品和服务界限的模糊如何改变了该分类的意义，see Christopher Lovelock and Evert Gummesson, “Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives,” *Journal of Service Research*, 7 (August 2004): 20-41 and Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68 (January 2004): 1-17。

[5] See Theodore Levitt, “Marketing Intangible Products and Product Intangibles, ” *Harvard Business Review* (May-June 1981): 94-102; Leonard L. Berry, “Services Marketing Is Different,” *Business*, May-June 1980: 24-30.

[6] B. H. Booms and M. J. Bitner, “Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms,” in

Marketing of Services, edited by J. Donnelly and W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981): 47–51.

[7] Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel, "Engineering Customer Experiences," *Marketing Management* 3 (Winter 1994): 17.

[8] Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003).

[9] Debra Zahay and Abbie Griffin, "Are Customer Information Systems Worth It? Results from B2B Services," *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 02–113, 2002; Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward: Improving Companies' Service Interface With Customers," *Journal of Interactive Marketing*, 19 (Autumn 2005): 67–80; Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-customization, *Journal of Marketing Research*, 40 (May 2003): 131–145.

[10] See W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review* (November-December 1976): 133–140.

[11] Carol Krol, "Case Study: Club Med Uses E-mail to Pitch Unsold, Discounted Packages," *Advertising Age*, December 14, 1998, 40; *www. clubmed. com.*

[12] Seth Godin, "If It's Broke, Fix It," *Fast Company*, October 2003, 131.

[13] Bruce Horovitz, "Whatever Happened to Customer Service? Automated Answering, Long Waits Irk Consumers," *USA Today*, September 26, 2003, A1.

[14] Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers From Failing," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2006: 30–38; Mei Xue and Patrick T. Harker, "Customer Efficiency: Concept and Its Impact on E-Business Management," *Journal of Service Research*, 4 (4), 2002: 253–267; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," *Journal of Marketing*, 64 (3), 2000: 50–64.

[15] Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).

[16] Ibid.

[17] Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing* (April 1995): 71–82. See also Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* (October 1996): 52–70; Lois A. Mohr, Mary Jo Bitner, and Bernard H. Booms, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing* (October 1994): 95–106; Linda L. Price, Eric J. Arnould, and Patrick Tierney, "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing* (April 1995): 83–97; Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold, and Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers," *Journal of Marketing* 64 (July 2000): 65–87.

[18] Christian Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18, no. 4 (1984): 36–44.

[19] Leonard Berry, "Big Ideas in Services Marketing," *Journal of Consumer Marketing* (Spring 1986): 47–51. See also Walter E. Greene, Gary D. Walls, and Larry J. Schrest, "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success," *Journal of Services Marketing* 8, no. 4 (1994): 5–13; John R. Hauser, Duncan I. Simester, and Birger Wernerfelt, "Internal Customers and Internal Suppliers," *Journal of Marketing Research* (August 1996): 268–280; Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing* 64 (April 2000): 15–34.

[20] Christian Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," 38–39; Michael D. Hartline, James G. Maxham III, and Daryl O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing* (April 2000): 35–50.

[21] Nilly Landau, "Are You Being Served?" *International Business* (March 1995): 38–40.

[22] Philip Kotler and Paul N. Bloom, *Marketing Professional Services* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984).

[23] Carolyn Marconi and Donna MacFarland, "Growth by Marketing under the Radar," presentation made at Marketing Science Institute Board of Trustees Meeting: Pathways to Growth, November 7, 2002.

[24] Dan McGinn, "BlueSkies," *MBA Jungle* (March/April 2002): 32 - 34; Melanie Wells, "Lord of the Skies," *Forbes*, October 14, 2002: 130 - 138; Amy Goldwasser, "Something Stylish, Something Blue," *Business 2.0*, February 1, 2002: 94 - 95.

[25] Jena McGregor, "The Starbucks of Pharmacies?" *Fast Company*, April 2005, 62 - 63; Christopher Rowland, "The Pharmacists in Chains Promote Personal Touch to Keep Edge Over Mail-Order Firms," *Boston Globe*, December 10, 2003, D1.

[26] Douglas Hanks III, "Cirque du Soleil Seeks $100M in Funds," *Miami Herald*, September 2, 2005 (www.herald.com); Matthew Miller, "The Acrobat," *Forbes*, March 15, 2004: 100 - 102.

[27] Glenn B. Voss, A. Parasuraman, and Dhruv Grewal, "The Role of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges," *Journal of Marketing* 62 (October 1998): 46 - 61.

[28] Roland T. Rust and Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 2000: 86 - 94.

[29] A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* (Fall 1985): 41 - 50. See also Susan J. Devlin and H. K. Dong, "Service Quality from the Customers' Perspective," *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications* (Winter 1994): 4 - 13; Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality," *Journal of Marketing* 65 (July 2001): 34 - 49.

[30] Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press, 1991): 16.

[31] Parasuraman, Zeithaml, and Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," 41 - 50.

[32] Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007, 52 - 64.

[33] 见 James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Christopher W. L. Hart, *Service Breakthroughs* (New York: Free Press, 1990).

[34] Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing* 66 (July 2002): 1 - 17.

[35] Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: What Do Customers Expect?" *Marketing Management* (Spring 2001): 10 - 11; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert J. Roundtree, and Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," *Journal of Marketing* 64 (July 2000): 50 - 64.

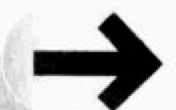
[36] Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, & Stephen W. Brown, "Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies," *Journal of Marketing* 69 (April 2005): 61 - 83.

[37] See John Goodman, *Technical Assistance Research Program (TARP)*, U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America, 1986; Albrecht and Zemke, *Service America!*; Berry and Parasuraman, *Marketing Services*; Roland T. Rust, Bala Subramanian, and Mark Wells, "Making Complaints a Management Tool," *Marketing Management* 1, no. 3 (1992): 41 - 45; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekaran, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing* (April 1998): 60 - 76.

[38] Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failures," *Sloan Management Review* (Fall 1998): 75 - 88.

[39] Claire Armitt, "Strategic Play—Ocado," *New Media Age*, August 11, 2005, 16+; "Customer Service: Disaffected Nation," *Marketing*, June 8, 2005, 32; Julie Demers, "Service Drives a New Program," *CMA Management*, May 2002, 36+; Robert Geier, "How to Create Disaster Recovery Plans for Customer Contact Operations," *Customer Contact Management Report*, January 2002, 1+; Don Merit, "Dealing with Irate Customers," *American Printer*, October 2001, 66.

[40] Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward," *Harvard Business Review*, 82 (December 2004): 47 - 58. Jeffrey F. Rayport and Ber-



nard J. Jaworski, *Best Face Forward* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005); Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward," *Journal of Interactive Marketing*, 19 (Autumn 2005): 67 - 80.

[41] Dale Buss, "Success from the Ground Up," *Brandweek*, June 16, 2003, 21 - 22.

[42] Kirstin Downey Grimsley, "Service with a Forced Smile; Safeway's Courtesy Campaign Also Elicits Some Frowns," *Washington Post*, October 18, 1998, A1. See also Suzy Fox, "Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers," *Personnel Psychology*, April 1, 2001, 230 - 234.

[43] See Milind M. Lele and Uday S. Karmarkar, "Good Product Support Is Smart Marketing," *Harvard Business Review* (November - December 1999): 124 - 132.

[44] 服务延迟对服务评价的影响的研究, see Shirley Taylor, "Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service," *Journal of Marketing* (April 1994): 56 - 69; Michael K. Hui and David K. Tse, "What to Tell Customers in Waits of Different Lengths," *Journal of Marketing* (April 1996): 81 -90。

[45] Byron G. Auguste, Eric P. Harmon, and Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies," *McKinsey Quarterly*, Number 1, 2006: 41 - 51.



不是用价格去销售，而是要销售价格。

——菲利普·科特勒

第12章 制定价格战略和流程

Developing Pricing Strategies and Programs

▷▷▷ 理解定价

▷▷▷ 制定价格

▷▷▷ 修订价格

▷▷▷ 启动及应对价格变更

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 消费者如何处理和评估价格？
2. 公司应如何对新产品或服务定价？
3. 公司应如何对价格进行调整以适应不同的环境和机遇？
4. 公司应当何时考虑发起价格变动或者应对竞争对手的价格变动？

营销讨论

如何战胜低成本竞争者？

观点选择：价格应该反映消费者愿意支付的价值 vs. 价格主要用来反映制造产品或提供服务的成本。

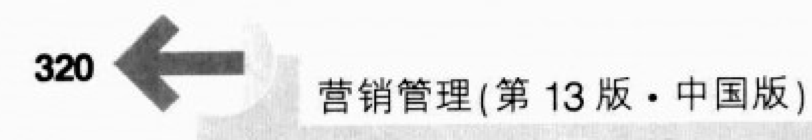
宜家在中国

宜家正在使用市场渗透的价格抢占中国激增的家居装饰市场。当这个瑞典家居装饰巨头2002年在北京开设第一家分店时，来宜家的人大多是来占便宜的——吸收新的设计理念、享用免费空调。宜家的旁边就是售卖仿制宜家家具设计的商店，而且产品价格较低。宜家吸引中国价格敏感且节俭的顾客的唯一方法就是大幅度地降低价格。宜家的中国店通过购买中国产的产品，才能够将价格降到比其他地方低70%。这种措施奏效了。顾客排队购买低价的产品。宜家正在北京建造面积仅次于斯德哥尔摩旗舰店的全世界最大的店铺。在中国的西方品牌，像化妆品和运动鞋，通常会将产品的价格定在高于其他市场的20%～30%，既是为了弥补中国高额的进口税也是为了给产品附加声望。但是宜家凭借其在中国家居用品市场的43%的市场份额证明，它掀起了定价的新潮流。[1]

在营销组合中，价格是带来收入的唯一要素，其他要素则只产生成本。价格也是营销组合中最灵活的要素，与产品属性、深化渠道和促销所不同的是，价格可以非常迅速地变化。而且，价格能向市场传递所期望的价值定位。然而，正如宜家的营销者所意识到的，定价决策是很复杂、很难作出的。因此，全方位营销者必须考虑一系列因素：公司及其营销战略、目标市场及品牌定位；顾客；竞争和营销环境。有效地设计和实施定价战略要求透彻理解消费者的定价心理，还要求掌握制定、调整和改变价格的系统方法。

理解定价

所有的牟利性组织和许多非牟利性组织都需要面对为其产品定价的任务。无论价格是以房租（租公寓）、学杂费（受教育）、门票（旅游）还是利息（借钱）的形式出现，其本质都是相同的。从历史上的大多数情况来看，价格是由买卖双方谈判确定的。



□ 变化的定价环境

为所有的买者设定统一价格的现象出现于19世纪末，当时大规模零售业获得了很大的发展，很多商店由于需要经营很多商品，管理很多雇员，因此不得不遵循“严格的单一价格政策”。

近年来，定价实践变化巨大。许多公司正在掀起低价的潮流，而且用独特的产品组合和诱人的营销活动成功地让消费者购买更昂贵的产品和服务。

如今，互联网部分地改变了固定价格的趋势。正如一位行业观察员所说：“我们正在向一个非常复杂的经济发展。这在某种程度上就好像是公司技术和消费者技术的军备竞赛。”[2]下面简要介绍互联网如何让卖方区分买方，以及买方如何区分卖方。[3]

买方可以：(1) 从成千上万的卖方处得到即时的价格比较；(2) 制定自己的价格，并得到满足；(3) 得到免费商品。

卖方可以：(1) 监控消费者行为并为个人量身定制产品；(2) 让某些顾客享受特殊价格；(3) 在网上拍卖和交易中协商价格。

创新营销 eBay

法籍伊朗移民彼埃尔・奥米迪亚（Pierre Omidayar）为帮助女友跟别人交换Pez糖果盒而创建了eBay公司。很快，该网站成长为一个更大的拍卖站点，消费者可以拍卖棒球卡和芭比娃娃等收藏品。此势头持续发展，很快，小公司发现eBay是获得消费者和公司业务的有效途径。大公司将其视为大批量甩卖存货的机会。

eBay通过帮助买方得到最佳的买价并让顾客决定他们愿意支付的价格，创造了一场定价的革命。顾客在选择价格时获得了控制力，站点的效率和广泛度让卖方可以较好地讨价还价。

2006年，eBay 36个商品类别的总收入达到60亿美元。该网站有2.22亿名注册用户，每个月有4 300万名不同的访问者。100多万名会员靠网站为生。然而，eBay本身并不购买或拥有站内的任何产品。它的收入来源方式是对拍卖列表收费，加上交易完成时1%～5%的佣金。卖方报告它们的利润率是40%。随着eBay扩展到其他的产品类别——从船和车到旅行和机票再到健康美容产品和家居园艺用品，收藏品现在只占eBay 13%的消费额。

消费者的信任是eBay成功的关键因素。基于每项交易的反馈，公司追踪并公布卖方和买方的信誉评价。数以百万计的热情使用者通过“顾客之声”栏目对公司的所有重大决策发表看法。每隔几个月，eBay就邀请12个卖方和买方来询问他们是如何运作的，eBay还有什么需要做的。每周2次，公司会进行1小时的电话会议，让使用者对几乎每个新的特征或政策投票。结果是，使用者（eBay的顾客）感觉像拥有者一样，他们已经积极主动地推动公司进入了全新的领域。

虽然eBay起步时是作为一家拍卖网站，它也发展出提供固定价格的“现在来购买”，适用于那些不想等待拍卖而且愿意支付卖方定价的人。几年来，买方和卖方将eBay作为一种非正式的市场价值的导向，想知道“现行价格”的消费者或商人（甚至是设计新产品的公司）可以在eBay上查到从复印机到全新的DVD播放器的任何产品的价格。

目前的CEO梅格・惠特曼（Meg Whit-

man）认为 eBay 在 2002 年收购网上支付服务贝宝和在 2005 年收购 Skype 网络语言和视频传播服务产生了协同作用，扩展了公司的拍卖能力和收入来源：eBay 的买方和卖方可以通过 Skype 交谈（为 eBay 产生广告收入）；Skype 用户可以用贝宝来支付话费；Skype 可以协助贝宝进一步的全球扩张，成为全球性的巨头；一部分是国际二手市场，一部分是全球生产商和零售商的数据交换中心。

2005 年收购提供网上购物比较服务的 shopping. com 和收购提供公寓排名服务的 rent. com online，以及 2007 年收购网上票务再售服务公司 StubHub，让 eBay 更具多样化，但是 eBay 也受到了谷歌更大的竞争和其他全球市场如中国市场新的挑战。要获得持续的成功，eBay 将需要持续地改变它的现代电子市场。

资料来源：Betsy Streisand, "Make New Sales, but Keep the Old," *U. S. News & World Report*, February 16, 2004, 40; Adam Lashinsky, "Building eBay 2.0," *Fortune*, October 16, 2006, 161 - 164; Glen L. Urban, "The Emerging Era of Customer Advocacy," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2004): 77 - 82; Robert D. Hof, "The eBay Economy," *BusinessWeek*, August 25, 2003, 125 - 128; Matthew Creamer, "A Million Marketers," *Advertising Age*, June 26, 2006, 1, 71; Clive Thompson, "eBay Heads East," *Fast Company*, July/August 2006, 87-89.

□ 消费者心理与定价

很多经济学家假设消费者会接受给定的价格。然而营销者发现消费者通常会主动对价格信息进行加工，根据先前的购买经验、正式传播渠道（广告、销售电话和小册子）、非正式传播渠道（朋友、同事或家庭成员），以及采购点或在线资源对价格进行解释。[4]购买决策是基于消费者对于价格的感知以及他们认为当前的实际价格应当是多少，而不是营销者所声明的价格。消费者心目中可能有个最低价格点，低于该点的价格意味着较低的或难以接受的质量；同时，消费者心目中可能还有个最高价格点，高于该点的价格就意味着价格过高，不值得购买。

参考价格

尽管消费者可能对于相关的价格范围拥有较好的知识，但能够准确检索具体产品价格的人却少得可怜。[5]消费者通常会利用参考价格（reference price），将某个产品的价格与内部参考价格（记忆中的价格信息）或外部参照系（如公布的“一般零售价”）进行对比。[6]销售者可以对这些参考价格进行操控，如将产品放在奢侈品中间，暗示它也属于这个类别，标注制造商所建议的较高的价格，或者指出竞争对手所标的高价。[7]

价格—质量推断

很多消费者利用价格作为质量的指示器。形象定价对于香水和高级汽车等个性化较强的产品特别有效。100 美元一瓶的香水瓶里面装的可能不过是价值 10 美元的香水，但购买者将其作为礼品，通过支付 100 美元向接受这份礼品的人传递自己的高度重视。对于汽车来说，价格和质量是相互作用的。[8]定价较高的汽车将被视为高质量汽车。人们对高质量汽车的价格预期也高于其实际

应标定的价格。当有关产品实际质量的其他信息可以获知时，价格对于质量的指示作用将下降。

价格暗示

消费者倾向于用“从左至右”的方式而不是舍入的方式对价格进行处理。[9]因此，很多人会把售价299美元的立体声收录机归为200美元的价位而不是300美元的价位。如果对于较高的舍入价格存在心理价格折扣，则这样的价格编码是很重要的。个位是奇数的价格也可能传递折扣或促销的想法，因此拥有高价形象的公司应当避免使用这一策略。[10]

制定价格

在小公司，价格通常由老板定。在大公司，定价归部门经理和产品线经理负责。即使这样，高级管理层仍会制定基本的定价目标和政策，并且通常会对下级管理者提出的价格建议进行批复。在航空、铁路和石油公司等定价非常关键的行业，公司通常会设立一个定价部门来确定或者帮助其他部门确定适当的价格。定价部门向营销部门、财务部门或高级管理层汇报。能够对定价施加影响的人还有销售经理、产品经理、财务经理和会计人员。

制定产品价格时必须考虑很多因素。[11]当公司开发新产品，向新的分销渠道或地理区域推出常规产品，或者参与投标或制定新合同时，都必须考虑定价的问题。此外，公司还必须决定在质量和价格方面如何进行产品定位，有些公司可能拥有3～5个价格点或价格集。下面列出了制定价格政策时的六个步骤：(1) 选择定价目标；(2) 确定需求；(3) 估算成本；(4) 分析竞争者的成本、价格和提供品；(5) 选择定价方法；(6) 选定最终价格（见图12—1)。

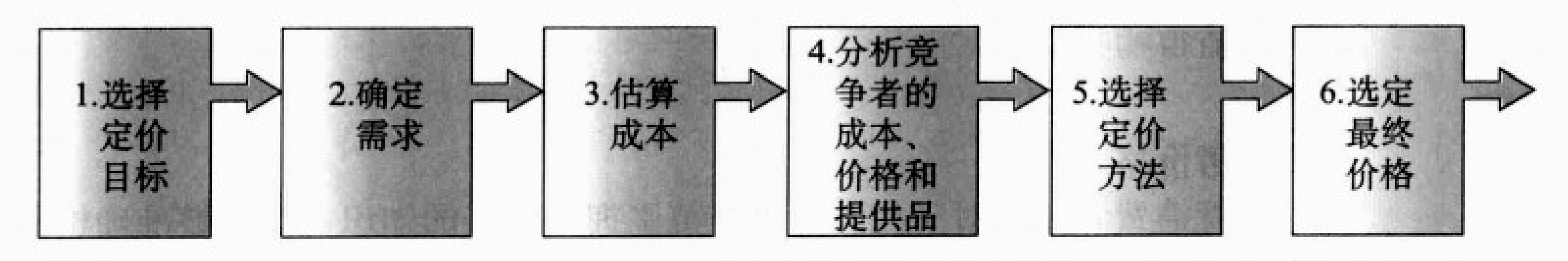


图12—1 制定定价策略

□ 第一步：选择定价目标

通过定价，公司可以完成如下五个主要目标中的任何一种：生存、当期利润最大化、市场份额最大化、市场撇脂最大化和产品质量领导。生存是一个短期目标。如果公司生产力过剩，面对剧烈的竞争或变化的消费者需求时，它就要把维持生存作为主要目标。只要产品的价格能够弥补变动成本和一部分固定成本，公司就可以继续生存下去。

为了实现当期利润最大化的目标，公司必须估计不同价格下的需求和成本，然后选择能够实现当期利润最大化、现金流最大化或者投资回报率最高的

价格。但是，实现这个目标可能会牺牲公司的长期发展目标，而且这种方法往往会忽略其他营销组合变量、竞争对手反应和法律对价格的约束等问题。

公司之所以选择市场份额最大化，是因为它们认为大量生产会降低单位成本，并且获得较高的长期利润。采纳这种市场渗透定价法（market-penetration pricing），公司在假设市场对价格敏感的条件下，制定尽可能低的价格。这种战略适用的情况有：市场对价格高度敏感，所以低价能够促进市场成长；生产经验的累积将会降低生产和分销成本；低价格能够挤出部分竞争对手。

许多公司喜欢利用高价位来"掠夺"市场。这种市场撇脂定价法（market-skimming pricing）可以在下列条件下采用：有足够的购买者有相当高的需求；小批量生产的单位成本不是很高，因此，高价引起的购买减少不会显著影响产品的成本；高价不会吸引更多的竞争对手进入该市场；更高的价格能够传递更高品质的产品形象。

致力于成为产品—品质领导者的公司既可以用消费者可接受的价格提供人们买得起的奢侈品（如星巴克咖啡），也可以提供将品质、奢华和高昂的价格融为一体的产品［如绝对伏特加（Absolut Vodka）］。非牟利组织和公众组织可能采用其他定价目标。一所大学的定价目标是弥补部分成本，因为其他成本会由私人捐赠和政府拨款解决；非牟利性剧院的定价目标是卖出最多的票。另一个例子是社会服务机构根据客户收入的不同设定不同的服务价格。

□ 第二步：确定需求

每种价格都会导致不同水平的需求，因此会对公司的营销目标产生不同的影响。价格变动与需求变动之间的关系可以通过需求曲线获得。一般情况下，需求和价格存在反向关系：价格越高，需求越低；反之亦然。但是对于某些高声望的商品来说，需求曲线有时会有正斜率，这是因为消费者认为较高的价格意味着更好的品质。但是，如果价格定得太高，需求水平也会降低。在数据管理上的进步提高了营销者进行最优定价的能力。

价格敏感性

需求曲线表示在不同价格下市场的可能购买量，它汇总了各种不同价格敏感程度的人的反应。估计需求的第一步是了解哪些因素影响价格敏感性。从一般意义上说，消费者对于价格较高的产品或者经常要购买的产品的价格最敏感，而对于价格只占其整个生命周期的获取、运转和维修总成本一小部分的产品的价格最不敏感。只要消费者认为卖方给出的所有者总成本（total cost of ownership，TCO）最低，即使它的价格高于竞争对手，仍然可能赢得这笔生意。

当然，公司更青睐价格较不敏感的消费者。表 12—1 列出了一些与降低价格敏感度相关的因素。公司需要了解其顾客的价格敏感度、期望，以及人们愿意在价格与产品性能间作的权衡。如果针对的都是些价格敏感的消费者，事实上可能是"徒劳无功的"。

表12—1 导致价格敏感度的因素

- 产品高度差异化
- 购买者不太知晓替代品
- 购买者不能很容易地比较替代的质量
- 产品的总消费额占购买者总收入的比例很低
- 对该产品的支出只占最终产品总成本的很小一部分
- 成本的一部分由其他方承担
- 产品需要与以前购买的资产共同使用
- 产品被认为具有较高的质量、声誉或独占性
- 购买者不能储存该产品

资料来源：改编自 Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), chapter 4。

估计需求曲线

公司可以利用三种基本方法中的任何一种估计需求曲线。第一种方法是对以前的价格、销售数量和其他因素进行统计分析，从而估计它们之间的关系。但是，建立正确的模型以及优化数据拟合程度需要相当高的技巧。第二种方法是进行价格实验，正如贝内特和威尔金森（Bennett and Wilkinson）的做法一样。他们系统地改变一家折扣店中几种产品的销售价格，并观察和记录结果。[12]公司可以在相似区域设定不同的价格，观察价格对销售的影响，也可以利用互联网测试价格，但要注意不能疏远顾客。[13]

第三种方法是询问购买者在不同价格下他们将购买多少产品。[14]然而，顾客有可能故意低估他们在价格升高时的购买量以阻止公司制定更高的价格。在衡量价格和需求之间的关系时，营销者必须控制影响需求的其他各种因素，如竞争对手的反应。如果公司在改变价格的同时改变了营销组合的其他因素，就很难评价价格本身产生的影响。[15]

需求的价格弹性

营销者必须知道需求对于价格变动是如何反应的，或者说弹性是多少。例如，如果价格在小范围内变动时需求几乎保持不动，则称需求在该价格点上无弹性。假如随着价格的微小变动，需求量变化很大，则称需求具有弹性。在下述几种情况下，需求的弹性很小：（1）替代品很少或没有，或者缺少竞争对手；（2）购买者不会轻易注意到价格的升高；（3）购买者对改变他们的购买习惯和寻找较低价格表现迟缓；（4）购买者认为较高的价格是合理的。假如需求有弹性而不是无弹性，卖主就会考虑降低产品的价格以获得更高的总收入。只要生产和销售的成本不会不成比例地提高，这种做法就是有意义的。[16]

价格弹性取决于预期价格变动的大小和方向。微小的价格变动可以忽略，而大的价格变动却是非常重要的；削价与提价的意义可能是不同的。最后，长期的价格弹性可能不同于短期的价格弹性。产品价格提高以后买方可能继续向现有的供应商购货，这可能是因为他们还没有注意到价格的变化，或者由于其他原因没有更换供应商，或者是因为选择新的供应商需要花费时间。但是他们最终将会转向其他供应商。长期弹性和短期弹性的区别意味着，只有时间才能说明价格变化的总效应。

□ 第三步：估算成本

需求决定了公司制定价格的最高限度，成本则决定了最低价格。公司在制定价格时，应当考虑生产、分销和销售该产品的所有成本，以及公司的努力和承担的风险应得到的公允报酬。

成本的类型和不同水平的产量

公司的成本有两种形式：固定成本和变动成本。固定成本（fixed costs），通常又称为一般管理费（overhead），是指不随产量或销售收入变化而变动的成本，例如一家公司每月必须支付的固定数目的租金、取暖费、利息、行政人员薪水以及其他不随产出变化的支出。变动成本（variable costs）是指随着生产水平的变化而直接变动的成本。例如，由得州仪器公司（TD）生产的计算器，其成本包括塑料、微处理器、包装等项目的费用。对于单位产品来说，这些成本是不变的，它们之所以被称为变动成本，是因为它的总量随着产品数量的变化而变化。总成本（total costs）是一定产量水平所需的固定成本和变动成本之和。平均成本（average costs）是指一定产量下单位产品的成本，它等于总成本除以总产量。管理当局希望所收取的价格至少能够弥补一定产量水平下的全部生产成本。

为了制定明智的价格，管理当局必须了解不同的生产水平下成本如何变化。如果每天只生产很少的产品，那么它的单位成本就很高；但是随着产量增加，固定成本就会分摊给更多的单位产品，因此平均成本会下降。但是，在达到某个产量之后，产量的增加也会导致平均成本升高，这是因为生产经营效率降低了（例如机器经常发生故障）。通过计算不同规模的工厂成本，公司可以确定理想的工厂规模和产量水平，以达到规模经济，降低平均成本。

积累生产经验

假设得州仪器建造了一座日产 3 000 台计算器的工厂。随着公司获得越来越多的生产经验，它就可以改进生产方法。工人提高了技术，原料流程得到了改进，采购成本也下降了。随着生产经验的积累，平均成本趋于下降。原来生产 10 万台计算器的平均成本是 10 美元，现在则下降到 9 美元。当公司积累了足够多的经验后再次使产量增加一倍，即达到 40 万台时，平均成本为 8 美元。这种随着生产经验积累而导致的平均成本下降，被称为经验曲线（experience curve）或学习曲线（learning curve）。

现在，假设得州仪器与同行业中 A，B 两家公司进行竞争（如图 12—2 所示）。得州仪器的生产成本最低（为 8 美元），过去总计生产了 40 万台产品。如果这三家公司都以 10 美元的价格出售产品，那么得州仪器单位产品的利润为 2 美元，A 公司的利润为 1 美元，B 公司盈亏平衡。对得州仪器来说，更明智的选择是将价格降低为 9 美元，从而将 B 挤出市场，而 A 也需要考虑去留问题。这时，得州仪器公司就可以获得 B 公司的市场份额（可能也有 A 公司的）。而且，价格敏感的客户会在较低的价格下进入市场。当产量增加到 40 万

台以上时，得州仪器的成本将进一步下降。因此，在9美元的价格下公司仍能保持原有的利润。该公司可以继续利用这种进攻性的价格战略，获得更多的市场份额，并将其他竞争对手挤出市场。

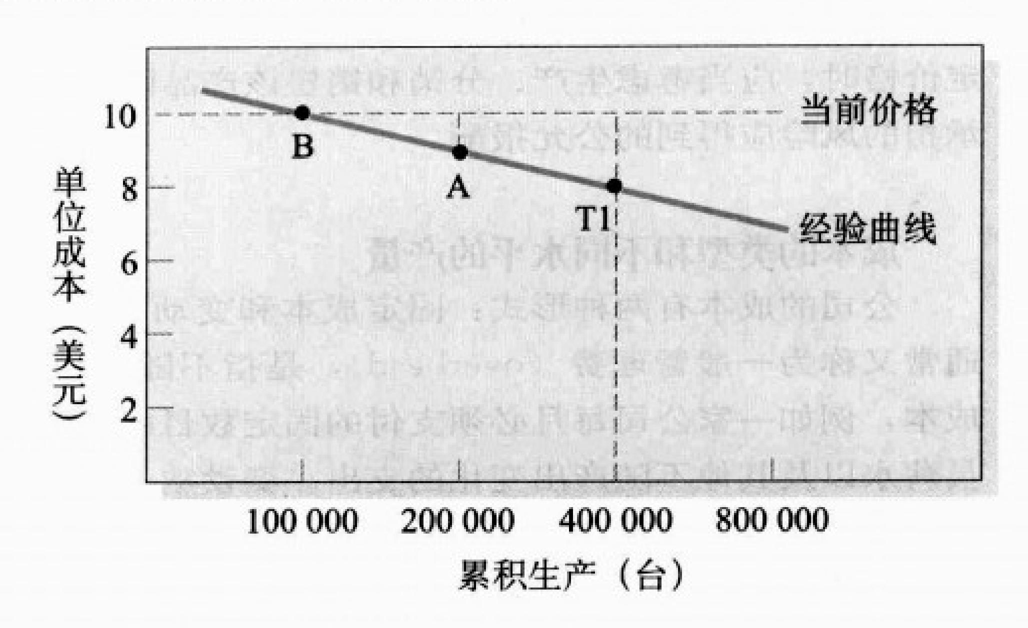


图12—2 单位成本作为累积生产函数的经验曲线

但是，进攻性的定价政策可能给顾客造成“低价品”的印象，因此经验曲线定价具有一定的风险。同时，这种战略假设竞争对手实力较差，不愿意反击。最后，这种战略可能使公司为了满足需求不得不设立更多的工厂。一旦竞争对手通过技术创新推出了成本更低的产品，公司就会处于非常尴尬的境地。

作业成本会计

现在的公司更注重使自己的提供品和条款适应不同的购买者。因此，一个制造商可能与不同的销售渠道商定不同的合同条款，这就意味着每种渠道的成本和利润都会不同。为了估计与不同零售商打交道时的真实获利能力，制造商需要以作业成本会计取代标准成本会计。[17]作业成本会计（activity-based cost accounting，ABC）的目的在于确定为不同客户提供产品的实际成本（包括变动成本和固定成本）。未能正确计算成本的公司将无法正确地计算利润，而且这些公司在分配营销力量时也可能失误。

目标成本

成本受产品生产规模和经验的影响。当公司设计人员、工程师和采购部门共同努力通过目标成本法（target costing）降低成本时，成本也会发生改变。[18]目标成本法首先需要通过市场调查确定新产品应当具有的功能。然后，根据产品需求情况和竞争对手价格，确定新产品的销售价格。之后，再从价格中扣除利润，剩下的就是它们必须实现的目标成本。接下来，公司检查每个成本元素——设计、工程、制造、销售等，使最终成本符合目标成本。如果不成功，公司可能会放弃该产品的开发计划，因为它不能达到预期的销售价格和销售利润。

□ 第四步：分析竞争者的成本、价格和提供品

在由市场需求和公司成本所决定的价格范围内，公司还必须考虑竞争对手的成本、价格和可能的价格反应。如果公司提供的产品包括与其最相似的竞争对手所没有提供的某些性能，则应当评估它们对于消费者的价值并将其加在竞争对手的产品定价上。如果竞争对手的产品包括本公司所没有提供的某些性能，则应当评估其对于消费者的价值并将其从竞争对手的产品定价中减去。这样一来，公司就能够确定自己的定价是应该高于、等于还是低于竞争对手的价格，需要强调的是，竞争对手随时都可能改变价格。

□ 第五步：选择定价方法

在制定价格时，需要考虑 3C：顾客需求表（customer's demand schedule)、成本函数（cost function）和竞争对手价格（competitor's price)（见图 12—3)。首先，成本是最低价格。其次，竞争对手和替代品的价格提供了制定价格的参考点。最后，消费者对产品独特属性的评价，决定了产品的最高价格。公司必须选择一种综合了以上（所有）考虑的定价方法。我们将研究六种定价方法：成本加成定价法、目标收益定价法、感知价值定价法、价值定价法、现行水准定价法和投标定价法。

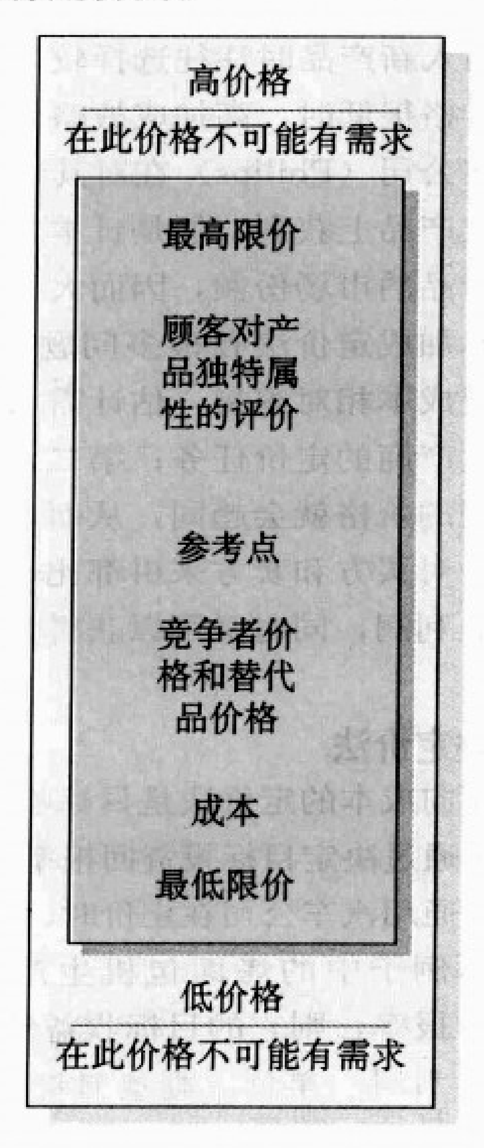


图 12—3　用于定价的 3C 模型

成本加成定价法

最基本的定价方法是在产品成本的基础上加上标准差价（markup）。建筑公司使用的就是这种方法：在估计了全部的项目成本和利润加成之后，才提出整个工程的定价。类似地，律师和会计师一般也根据他们的工作时间和成本加上标准差价，确定最后的价格。

假设生产烤面包机的厂商有以下的成本和销售期望：

单位变动成本	10 美元
固定成本	300 000 美元
预计销售量	50 000 台

制造商的单位成本为：

$$\text{单位成本}=\text{变动成本}+\frac{\text{固定成本}}{\text{销售数量}}=10+\frac{300\ 000}{50\ 000}=16\ (\text{美元})$$

如果制造商希望获得20%的销售回报率，则其加成价格为：

$$\text{加成价格}=\frac{\text{单位成本}}{1-\text{期望的销售回报}}=\frac{16}{1-0.2}=20\ (\text{美元})$$

因此，制造商以20美元的单位成本将烤面包机提供给零售商，可以获得4美元的利润。如果零售商希望获得50%的回报，它的售价要达到40美元，这相当于100%的加成成本。

那么，标准加成定价法是否符合逻辑呢？一般来说，答案是否定的。这是因为，任何忽视当前的需求和竞争关系的定价方法都不可能得出合适的价格。只有当加成定价法下的价格能够达到预期销售额时，这种定价方法才有意义。

公司在引入新产品时往往选择较高的定价，希望能尽快收回成本。但是在竞争对手的价格很低时，高加成战略就失去了预期的作用。这正是荷兰的电器制造商飞利浦公司（Philips）在对其录像机产品定价时遇到的情况。飞利浦希望在每个单位产品上获利，但是日本的许多竞争对手却通过制定很低的价格成功地扩大了产品的市场份额，因而大幅度降低了成本。

尽管成本加成定价法有很多问题，下列原因使得它仍然被广泛使用：第一，卖方确定成本相对容易，估计需求却比较困难，因此把价格与成本联系起来可以简化生产商的定价任务；第二，当某个行业的所有公司都使用这种定价方法时，它们的价格就会趋同，从而可以避免价格竞争；第三，许多人认为成本加成定价法对买方和卖方来讲都比较公平，在买方的需求加大时，卖方不会乘机谋求超额利润，同时又可以获得公平的投资报酬。

目标收益定价法

另一种面向成本的定价法是目标收益定价法（target-return pricing）。在这种方法下，公司通过决定目标投资回报率确定产品的价格。许多公司都在使用这种方法。例如，通用汽车公司在定价时，就要求获得15%～20%的投资回报率。

假设前面例子中的烤面包机生产商的总投资为100万美元，并想获得20%的投资回报率，则它的目标收益价格是：

$$\text{目标利润价格}=\text{单位成本}+\frac{\text{期望回报率}\times\text{投资资本}}{\text{销售数量}}$$

$$=16+\frac{0.2\times1\ 000\ 000}{50\ 000}=20\ (\text{美元})$$

如果生产商的成本和销售量达到预期的标准，它就可以实现20%的投资回报率。但是如果销售量没有达到5万台时会怎么样呢？制造商可以通过盈亏平衡分析，来了解其他销售量水平时的获利情况（见图12—4）。注意图中无论销售量是多少，固定成本都保持不变；而图中没有显示出来的变动成本则随着销售量的增大而升高。总成本等于固定成本与变动成本之和；总收入曲线随着产品的销售而上升。

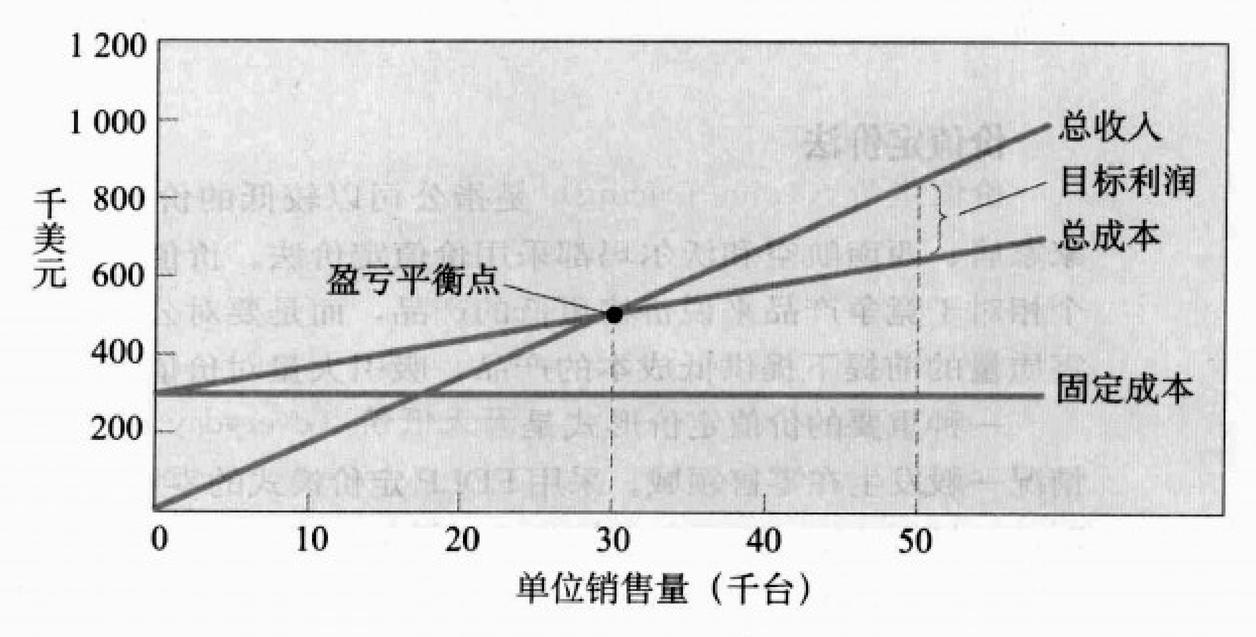


图12—4 盈亏平衡图：确定目标收益价格和盈亏平衡销售量

根据图12—4，可以看出总收益和总成本曲线相交于销售量为3万台的那一点，即盈亏平衡点销售量。这一点可以通过计算进行验证：

$$\text{盈亏平衡点销售量}=\frac{\text{固定成本}}{\text{价格}-\text{变动成本}}=\frac{300\ 000}{20-10}=30\ 000\ (\text{台})$$

如果公司以单价20美元卖出5万台产品，那么其100万美元的投资就获得了20万美元的利润。当然，这种情况的出现在很大程度上取决于价格弹性和竞争对手价格，在此为简单起见忽略了这两个因素。在现实生活中，制造商需要考虑不同的价格对销售量和利润的影响。它们还需要尽可能地降低固定成本和变动成本，因为低成本将降低所需的盈亏平衡点销售量。

感知价值定价法

越来越多的公司把价格建立在顾客对产品的感知价值的基础上。公司必须传递价值主张所承诺的价值，顾客也必须认识到这些价值。公司利用营销组合中的非价格变量，如广告，在购买者心目中建立和增强感知价值。[19]

感知价值（perceived value）是由很多因素形成的：买方对于产品性能的印象、渠道的可交付性、保修质量、顾客支持以及供应商声誉和可信度等软性指标。此外，每位潜在顾客对上述各因素会赋予不同的权重，其结果是有些人是价格型买者，有些人是价值型买者，还有些则是忠诚型买者。对于这三个群体，公司需要制定不同的战略。对于价格型买者，公司需要提供简易型产品和较少的服务。对于价值型买者，公司必须不断创造新的价值并积极重申其价值。对于忠诚型买者，公司必须重视培养关系，增进与顾客的联系。

感知价值定价法的关键是传递比竞争对手更多的价值，并展现给潜在购买者。最基本的是，公司需要研究顾客价值的驱动因素并了解顾客的决策制定过



程。公司可以通过管理判断、类似产品价值、焦点小组访谈、调查、试验法、历史数据分析和相关分析等方法来确定提供品的价值。[20]

例如，杜邦公司向顾客传授有关其高级聚乙烯树脂的真实价值的知识。除了宣传用这种树脂制成的管子能够增加5%的强度外，杜邦还对安装和维修地下灌溉管线的成本进行了详细的对比分析。真正的节省在于降低了从地下挖出管道进行更换所需的人工成本和对于庄稼的损害所造成的成本。杜邦的定价尽管高于同类产品7%，第二年，其销售额仍然翻了一番。

价值定价法

价值定价（value pricing）是指公司以较低的价格出售高质量的产品。宜家家居、西南航空和沃尔玛都采用价值定价法。价值定价并不是简单地制定一个相对于竞争产品来说价格更低的产品，而是要对公司进行重组，从而在不损害质量的前提下提供低成本的产品，吸引大量对价值敏感的顾客。

一种重要的价值定价形式是天天低价（everyday low pricing，EDLP），这种情况一般发生在零售领域。采用EDLP定价模式的零售商很少或者完全不提供暂时性的打折政策，而采取持续的天天低价政策。这种经常的低价政策消除了打折政策带来的价格不确定性，这一点不同于那些以促销为导向的、采取高低定价政策的竞争对手。高低定价（high-low pricing）是指零售商日常制定较高的价格，但在频繁举行的促销活动中价格有可能暂时低于EDLP的水平。[21]

沃尔玛最擅长使用EDLP，每个月只有少量商品打折。Dollar General等零售商甚至将其整个营销战略都建立在彻底的EDLP定价政策上。部分是因为受到经济低迷的刺激，曾经不再流行的“一元店”正在开始流行起来。[22]零售商考虑采用EDLP定价政策最重要的一个原因，就是频繁的特价和促销活动成本很高，而且会损害消费者对于日常价格可信度的信心。而且，传统的特价和促销需要消费者寻找特价或有赠券的商品，而消费者已经越来越无法容忍这种浪费时间的活动。然而，促销的确是一种刺激消费和购买意愿的非常有效的方法，因此，EDLP并不是成功的保证。随着来自商店和其他渠道的竞争日趋激烈，越来越多的超市同时使用高低定价和EDLP策略，并加大广告和促销的力度，以求吸引顾客。[23]

现行水准定价法

现行水准定价（going-rage pricing）是指公司主要基于竞争对手的价格来制定价格。公司的价格可能与其主要竞争对手的价格相同，也可能高于或低于竞争对手的价格。在寡头垄断行业，例如钢铁、纸张和化肥行业，公司通常收取相同的价格。较小的公司“追随领先者”；其产品的价格变动不是根据自己的需求变化或成本变化，而是依据市场领先者的价格变动。一些公司也可能存在少量的溢价或者折价，但通常会保持差异程度不变。在难以估算成本或竞争反应不确定时，现行水准定价法是一种有效的解决办法，因为这种价格反映了该行业对于带来公平回报的价格的一种共识。

投标定价法

投标定价（auction-type pricing）已越来越受到欢迎，尤其是随着互联网

的发展。拍卖的一项主要用途是处置多余的存货或使用过的物品，另一项用途是低价采购产品和服务。公司需要了解以下各类拍卖方法及其定价程序。

- **英式拍卖（升价出价）**。销售人展示一件物品，竞标人抬高出价，直到达到最高的价格。英式拍卖经常用于销售古董、牲畜、房产、二手设备和车辆。
- **荷兰式拍卖（降价出价）**。销售人可能向许多买主提出价格，或者一个买主向许多卖主索价。在前者中，拍卖师宣布产品的一个高价，然后慢慢下降，直到有竞标者接受价格。在后者中，买主宣布他想购买的物品，潜在的卖主互相竞争，通过提供最低的价格达成销售。每个卖主都知道最新一次的出价情况，自行决定是否出更低的价格。
- **暗标**。每个可能的供应商提供一个标价，而不知道其他方出的标价。美国政府经常用这种方法采购。中国中央电视台也是使用的这种方法来销售广告时段。见第 16 章中“营销在中国：CCTV 黄金时段广告招标”。
- **计划在线拍卖**。世界各地的公司都在利用在线拍卖降低成本，并扩大其供应商和顾客的数量。因此，营销者需要懂得如何计划和管理在线拍卖活动，尤其是那些公司征求供应商提供某些元件、物资、设备或服务报价的拍卖活动。一些公司最初会用少量的拍卖活动作为试验，购买能从多家供应商获得的低风险产品。第一步是确定公司要购买的东西，包括对质量和其他属性的详细说明，并确定相应的采购预算。接下来，营销者会通知那些被认为有资格提供这些产品的供应商，并留出几周的时间，以便供应商能提前准备各种文件和报价。新的供应商要想参加竞标，需要证明自己能够满足质量等级、交货日期和其他要求。在征求多项物品的报价时，公司必须确定是否限定供应商只能参加某些选定项目的投标。拍卖活动开始后，营销者将审核报价和方案，并公布各种报价，以保持拍卖活动顺利进行。结束时，营销者应当把购买决定通知所有的参与者，并感谢他们的积极参与。[24]

供应商想要赢得某个合同，必须制定比其他公司更低的价格，但是又不能低于公司的成本。这两方面的净影响可以用投标期望利润来描述。利用期望利润定价对于那些参加许多招标项目的公司来说是明智的。但是，对于那些只是偶尔参加投标，或者很难中标的公司来说，这种期望利润的标准没有太大意义。这一指标在有 0.1 的概率获得 1 000 美元利润与有 0.8 的概率获得 125 美元间没有差别。但是对于希望维持现有生产的公司来说，它们更青睐第二种选择。

□ 第六步：选定最终价格

定价方法缩小了最终价格的选择范围。在选定最终价格时，公司必须考虑其他一些附加因素，例如，其他营销活动的影响，公司的定价政策，收益和风险分担定价，以及价格对其他方的影响。

其他营销活动的影响

最终价格必须考虑与竞争相对应的产品质量和广告。法里斯和雷伯斯坦（Farris and Reibstein）考察了 227 个消费行业的相对价格、相对质量和相对广告费用间的关系。他们发现，具有一般质量但有巨额广告预算的品牌可以收取更高

的价格。相对于那些不出名的产品，消费者显然愿意为他们熟悉的品牌支付溢价。他们还发现，若产品既拥有相对高的质量又有相对高的广告投入，则价格最高，而相对质量低、相对广告支出低的产品价格最低。最后，高价格和高广告投入之间的正向关系对市场领导者处于生命周期后期的产品更显著。[25]

公司的定价政策

拟定的价格必须与公司的定价政策一致。许多公司为此成立了专门的价格部门，负责制定定价政策并拟定或者批准价格决策。它们的目标是确保销售人员的报价既让顾客感到合理，又能使公司盈利。

收益和风险分担定价

买主可能因为觉得有很高的风险而拒绝卖主的销售提议。此时，卖主可以选择这一做法：如果不能传递承诺的价值，就由卖主自己承担部分或全部的风险。生产医用产品的百特公司，向哥伦比亚/HCA 医疗机构（Columbia/HCA）推销信息管理系统时，宣传说可以在 8 年中节省数百万美元。当哥伦比亚/HCA 犹豫不决时，百特公司承诺，如果不能实现节省数百万美元的承诺，公司会支付差额。最后，百特公司得到了订单。

百特还应当进一步提议，如果其系统为哥伦比亚/HCA 节省的金额超过目标金额，百特将分享额外节省金额的一部分，其本质在于，风险共担，利益共享。越来越多许下巨额节省承诺的公司，尤其是公司营销者，可能不得不为其承诺的节省额担保，也可能在所节省的金额更高时分享收益。

价格对其他方的影响

管理层还必须考虑其他各方对所制定的价格的反应，包括分销商和经销商以及销售人员。竞争对手会作出什么反应？当供应商看到公司的价格时，会不会提高价格？政府会不会干涉和制止这个价格？此外，营销者需要知道与制定价格相关的法规。销售者在制定价格时不允许与竞争对手互通声气，也不得进行欺诈性定价。例如，公司故意制定非常高的“常规”价格，然后通过“特价”活动把价格降到正常价格的做法是违法的。

创新营销 如家酒店

2001 年，携程网（Ctrip. com）创始人季琦注意到一位网友抱怨预订酒店的价格太贵。于是，他对携程网上订房的数据作了分析，发现中国遍布星级酒店，但在高档和低档之间，缺乏价格经济的既干净又能让人信任的酒店，而这在中国正有巨大的市场需求。中国 2007 年的国内旅游人次就高达近 16.1 亿，同比增长 15.5%。由此他产生了创建一个经济型全国连锁酒店品牌的想法，2002 年，中国最大的酒店分销商（携程旅行服务公司）和中国资产最大的酒店集团（首都旅游国际酒店集团）战略合作创立了如家酒店连锁。

如家很快实现了高速跳跃式成长。2006 年 10 月，如家在美国纳斯达克市场挂牌上市，并成为 2006 年度业绩最佳的上市公司。如家运营收益 2005 年为 0.9 亿元，2006 年为 2.7 亿元，2007 年为 5.6 亿元，2008 年仅第 3 季度就达到 5.3 亿元，增长迅速。截至 2009 年 2 月，如家在中国 87 个

城市开业酒店数达到500家。每家酒店的平均运营房间数量为119间。平均每个可用房间收入为174元，如家酒店入住率为95%（如家2003年、2004年和2005年的客房入住率分别为72.4%、86.8%和89.8%），位居中国经济型酒店第一位。

在一个传统的酒店行业，如家为什么能取得如此显著的成功？如家成功的原因是综合的，以下三点应予以特别重视。

品牌定位

如家创始人季琦说："我们成功的根本原因在于市场定位准确，瞄准了酒店业的'真空'地带。"以建立酒店服务业的全国品牌为目标，如家酒店的定位是：干净，简洁，现代，经济，温馨。"一张舒服的床，热水，干净整洁的房间，温馨的环境，交通相对便利。"这意味着既要有明显的价格竞争力，又要提供创新的顾客价值。如家被形象地称为"二星级的价格，五星级的床"。

为避免因雷同而陷入同质竞争，如家塑造了新的价值曲线。根据顾客的实际需求，如家减弱或剔除了不必要的传统元素，如高档星级豪华的外表和公共空间，无所不包的服务，从而为顾客节省了成本。同时，如家创造了新的顾客价值。把经济型酒店从"临时住宿地"提升为"家的感觉"。很多人住酒店往往都睡不香，如家提出"洁净似月，温馨如家"的经营理念，并在细节上为顾客营造家的温馨感觉。例如，床单和枕套不用传统的白色，改用碎花的；毛巾有两种不同颜色，便于顾客区别；墙壁也不再是白色或是暗色，而漆成温馨的淡粉色、黄色或者蓝色。商务人士和年轻人外出最需要上网，为此如家提供五星级酒店才有的免费宽带上网服务。如家还推出一个名为"书适如家"的活动，在客房里摆放供顾客免费阅读的图书，也可以随手购买。这项服务让很多人对如家好感倍增，一位网友在自己的博客里写道："在这一点上，如家超过了任何一家四星级酒店。"

客户信息

捕获顾客是酒店盈利的关键。中国外出人口数量巨大为如家提供了非常可观的市场空间的可能性，但信息能否传达及吸引潜在顾客是市场推广的一个"瓶颈"。如家充分利用和整合其原有的优势——携程网的客户信息和销售网络，建立关联的商务顾客数据库，十分便捷地将其信息有效送至潜在的目标顾客，由于其目标人群有高度的相关重合，使如家得以迅速得到大量的新顾客。然后再靠如家的品牌价值留住顾客和发展顾客关系。

如家的商业模式

如家的商业模式是：好的品牌定位—初步业绩—引入风险投资—业务扩张—更好的业绩—获得更多资本—品牌更强。引入外部风险投资，实现快速铺网、互动滚动发展是如家的发展战略。中国地理空间大，能否快速扩张布点是另一个关键。而这需要大量的资本。如家凭出色的业绩成功争取到美国的风险投资，并很快实现了上市目标。为了业绩优秀，如家创造了"租用硬件"的方案，即一部分酒店是租用后改建，这样既压缩了扩张成本，又实现了快速抢占有利的酒店位置这一重要部署。严格的成本控制是经济型酒店的根本。例如，如家的人员配备只有同等规模高星级酒店的1/4；客房客用品的成本控制在每间2.6元/夜。

[讨论题]

1. 如家成功的模式和要素是什么？为什么此前其他的经济型酒店（如锦江之星）未能如此成功？

2. 如果你是如家的竞争者，如何与如家竞争？

资料来源：樊兰：《如家酒店：二星的价格，五星的床》，载《当代经理人》，2006 (6)；石章强、孙瑜：《如家VS锦江之星：谁能领跑?》，载《中国商业评论》，2006 (9)；汪若菡：《如家：利润机器》，载《环球企业家》，总第134期，2007 (5)；如家网站，www.homeinns.com；中国经济型酒店网，www.inn.net.cn；《在2008年全国旅游工作会议上的讲话》，载《中国旅游报》，2008-01-23；www.cba-hotel.com；如家2007年年报；《2009年上海如家拟开200家酒店》，载《新京报》，2008-11-13。

修订价格

公司通常不会制定单一的价格，而是通过价格体系反映下述各领域存在的差异：地域需求和成本、细分市场要求、购买时间、订购等级、送货频率、担保、服务合同和其他因素。由于存在折扣、折让和促销，公司很少能从所售的每件产品上获得相同的利润。在此，我们将考察下列价格修订战略：地理定价、价格折扣与折让、促销定价、差别定价和产品组合定价。

□ 地理定价

在地理定价法下，公司需要考虑针对不同国家和地区的不同顾客的价格。例如，公司是对边远地区顾客收取较高的价格以弥补较高的运输成本，还是制定较低的价格以获得更多的业务？另一个问题是如何收款，尤其是国外购买者可能缺少硬通货来支付购物款项。许多购买者希望用其他方式来支付款项，这种做法称为对销贸易。事实上，对销贸易大约占全球贸易总额的15%～25%。对销贸易有如下几种形式[26]：

- **易货贸易**。直接的商品交换，不涉及货币和第三方。例如，法国的一家制衣公司Eminence S. A. 将美国产的价值2 500万美元的内衣和运动服卖给东欧的顾客，用来交换运输服务、杂志广告空间以及其他产品和服务。
- **补偿贸易**。货款一部分以现金、一部分以产品来支付。例如，一家英国飞机制造商在向巴西销售飞机时，收取70%的现金和30%的咖啡。
- **还款调整**。卖方出售工厂和设备，允许购买者以卖方提供的设备所生产的产品支付部分货款。例如，美国的一家化学公司为印度的一家公司修建工厂，在收取部分现金货款后，允许该工厂以其生产的化学产品来支付剩余货款。
- **置换**。卖方收到全额现金付款，但同意在某个时期内将其中大部分现金用于在该国购买商品。例如，百事可乐将自己的可乐饮料售给俄罗斯，并同意用收到的卢布以一定的价格购买俄罗斯伏特加投入美国市场销售。

□ 价格折扣与折让

如表12—2所示，为了鼓励顾客的某种行为，如及早付清账单、批量购买、淡季采购等，许多公司都会调整它们的基本价格，给予折扣和折让。[27]但是公司需要认真对待这种价格调整，否则会发现实际利润要比计划的少得多。[28]销售管理部门需要监控享受折扣的顾客所占比例、平均折扣，过度依赖折扣的销售人员是哪些人。高级管理层应当进行净价格分析，计算得出其产品或服务的“真实价格”。真实价格不仅受折扣的影响，还受降低预期价格的很多其他费用的影响。

表 12—2　价格折扣与折让

现金折扣	现金折扣是对及时付清账款的购买者的一种价格折扣。最典型的例子是"2/10，net30"，意思是买方应在 30 天内付清货款，但如果在成交后 10 天内付款，则给予 2% 现金折扣。
数量折扣	数量折扣是卖方因买方购买数量大而给予的一种折扣。典型例子是：购买少于 100 单位，每单位 10 美元；购买 100 单位或更多，则每单位 9 美元。数量折扣必须同等地提供给所有顾客，同时不能超过卖方由大量销售所节约的费用。数量折扣可以就每张订单提供，也可就某个时期内订购的总量提供。
功能性折扣	功能性折扣（也叫贸易折扣）通常是制造商因营销渠道中的成员发挥的特定功能所给予的折扣，这些功能包括销售、储存和记账。制造商必须向同一渠道的成员提供相同的功能性折扣。
季节性折扣	季节性折扣是卖主向那些购买淡季商品或服务的买者提供的一种降价优惠。旅馆、汽车旅馆和航空公司在经营淡季提供季节性折扣。
折让	折让是为了促使经销商参与某个特殊活动而设计的额外优惠政策。抵换折让是指在购买新产品时，把用旧的产品交回厂商换取新产品的减价。促销折让则是针对愿意配合公司做产品促销活动的经销商所给予的一种价格折让或酬劳。

□ 促销定价

公司可以通过以下几种促销定价法来刺激早期购买：

● **特价吸引品**。商店经常通过降低知名品牌的价格来刺激其他产品的销售。只要所增加销量的收益能够弥补特价品所减少的收益，这么做就是值得的。

● **特殊事件定价**。销售者在某些时期举办特殊大减价，以吸引更多的顾客，"学生返校大打折"就是一个例子。

● **现金回扣**。为鼓励在某个时间内购买它们的产品，在不降低标价的情况下实现清仓的目的，汽车制造商和其他公司提供现金回扣。

● **低息融资**。公司提供无息或低息贷款代替降价。

● **延长还款期**。销售者，尤其是抵押银行和汽车公司，延长分期还款的期限，从而降低每月的还款额。顾客更关注可承受的还款额而不是成本（即利率）。

● **担保和维修合同**。公司通过增加免费或者低成本的担保或维修条款刺激销售。

● **心理折扣**。公司人为地制定高价，然后以大幅度减价出售来刺激销售。例如，"原售 359 美元，现仅售 299 美元"。联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）和商业服务监督局（Better Business Bureaus）致力于打击违法的折扣做法。

促销定价法通常是零和博弈。如果这些方法获得成功，竞争对手就会争相仿效，这些方法就失去了原有的作用。如果这些方法失败，公司就浪费了可以投资于其他营销工具的资源，如提高产品质量和服务，或者通过广告加强产品形象。

□ 差别定价

公司常常会修改产品的基本价格以适应顾客、产品和地理位置等方面的差异等。**价格差别**（price discrimination）是指公司以两种或两种以上不反映成本差异的价格来推销产品或服务。卖主可能会为不同类型的买主设立不同的价格。

- **顾客细分定价**。不同的顾客群体对同样的产品或者服务支付不同的价格。例如，博物馆通常对学生和老人实行门票优惠政策。
- **产品式样定价**。对不同的产品式样制定不同的价格。例如依云公司（Evian）48 盎司的桶装保湿水售价 2 美元，而 1.7 盎司的保湿喷雾装售价 6 美元。
- **形象定价**。一些公司对不同形象的同一种产品制定不一样的价格。例如，香水生产商将香水放在一种瓶子里，给予某个品牌名称，售价为每盎司 10 美元；而换为另一种包装和品牌后，每盎司的售价为 30 美元。
- **渠道定价**。可口可乐依据是在高级餐厅、快餐店还是在自动售卖机购买而有不同的价格。
- **地点定价**。同一种产品在不同地点制定不同的价格，即使成本是相同的。例如，剧院往往根据观众的偏好对不同的座位制定不同的价格。
- **时间定价**。价格随季节、日期或者钟点变化。公用事业公司一般采取这种方法，它们根据一天内不同的时间以及是否是周末为商业用户制定不同的价格。航空公司采用收益定价法把未售出的机票在过期前低价卖出去。[29]

针对不同顾客提供不同的价格以及动态调整价格的现象越来越多。[30]实行差别定价一般应具备如下条件：（1）市场必须能够细分，而且这些细分市场有不同的需求程度；（2）支付低价的细分市场的顾客不能将产品转销给付高价的细分市场；（3）在高价的细分市场中，竞争对手的价格不低于公司价格；（4）细分市场和监控市场的费用不应超过差别定价所得的额外收入；（5）实施这种定价法不会引起顾客的反感和敌意；（6）差别定价的具体形式不能是违法的。[31]

□ 产品组合定价

针对产品组合进行营销时，必须修订产品定价的逻辑。在这种情况下，公司要寻找一组使整个产品组合获得最大利润的价格。产品组合定价是困难的，因为不同产品的需求和成本互相作用，而且受到不同程度的竞争的影响。下面介绍六种产品组合定价方法。

- **产品线定价法**。许多公司利用已有的价格点（如每套 200 美元、每套 400 美元和每套 600 美元）来区分产品线中的产品。销售商的任务就是建立能够为价格差异提供依据的感知质量差异。
- **备选产品定价法**。除了主要产品之外，汽车制造商和其他公司还提供备选的产品、属性和服务供顾客挑选。这些备选品的定价是个棘手问题，因为公司必须确定在标准价格中包括哪些项目，而把哪些项目作为备选。
- **附属产品定价法**。一些产品需要使用附属产品，或称辅助产品。在剃须刀行业，制造商往往会将剃须刀的价格定得很低，而对刀片则收取较高的价

格。但是，附属产品定价过高会给零部件市场（提供主要产品的附属产品的市场）带来风险。例如，卡特彼勒公司通过高价提供部件和服务在零部件市场获得了很高的利润。但是这种情况使得“盗版厂商”开始生产假冒产品，并在黑市销售，消费者有时甚至还需支付相同的成本。同时，卡特彼勒公司的销售额降低了很多。[32]

- **两部分定价法**。许多服务公司使用两部分定价法，即价格由一定的固定费用加上可变的使用费用组成。例如，电话使用者每月需要支付一定的最低费用再加上向特定地区之外打电话的费用。这种定价方法面临的挑战是对基本服务和可变服务分别收取多少费用。一般来说，固定费用应足够低以便吸引购买，而利润可以通过收取较高的使用费来弥补。
- **副产品定价法**。生产食用肉类、化工品等产品时，常常会有副产品。副产品可以根据其对顾客的价值定价。如果竞争迫使公司必须降低主要产品的价格，销售副产品获得的收入有可能会帮助公司渡过难关。
- **产品束定价法**。销售者通常将产品捆绑在一起，然后制定一个价格。在组合捆绑方式下，销售者同时提供产品束（其价格低于产品单独销售时的定价）和单个产品。戏院对季票收取的价格要低于单独购买该季度所有演出门票的成本。由于顾客可能没有打算购买产品束中的所有部分，因此，产品束提供的优惠必须足够大才能起到刺激购买的作用。[33]

启动及应对价格变更

公司经常需要根据不同的情况对价格进行调整。价格的任何调整都可能引起公司的利益相关者的注意，消费者通常质疑价格调整背后的动机[34]，降价可能被归于不同的原因：产品将被新款替换；产品有问题，卖得不好；公司遇到了麻烦；价格还会再降，质量下降了。涨价经常会阻碍销售，但也可能暗示产品很抢手，价值高。

□ 发动降价

有几种情况可能导致公司考虑采取降价措施。一种情况是生产能力过剩：公司需要扩展业务但不能通过加强销售力度或其他方法完成。但是，公司发起降价要冒引发价格战的风险。有时为争取通过低成本在市场上占据支配地位，公司也会发动降价。公司要么是最初的成本就比竞争对手低，要么是希望通过降价来扩大市场份额从而降低成本。在考虑降低价格时，需要注意三个可能的陷阱：（1）顾客可能假定低价格暗示着低质量；（2）低价格可以增大市场份额，但不会带来市场忠诚度，因为这些顾客会随时转向价格更低的公司；（3）价格高的竞争对手可能降低价格，而且由于具有较多的资金储存，它们的活动能够持续更长的时间。

免费增值战略

一直以来，赠送免费样品都是一种成功的营销技巧。随着互联网的出现，

软件公司开始使用类似的免费增值战略——带有增值部分的免费的网上服务。风险资本家和企业家认为成功的这种网络免费增值战略有赖于一些因素。其他的线下公司也正在使用免费增值形式的战略。参见“创新营销：瑞安航空”。

成功的免费增值战略有以下原则[35]：

- 确实拥有出色的产品或服务。与现有的提供品相比，有更强的性能和可靠性，容易使用。
- 从开始就有增值销售的计划。在实验阶段开始之前，保证你至少拥有一项付费的增值服务。有更多的话，会更好。
- 一旦决定免费赠送产品，就不要改变主意。之前需要有清楚区分“免费产品”和“付费产品”的基本标准。
- 只需一次点击就可以接近你的产品。不然，人们会因为无聊或受挫而放弃。耗时的插件、下载和注册步骤等越少越好。
- 确保产品没有大的问题。
- 利用用户的集体智慧。
- 持续地提升产品，让顾客有更多的理由继续使用。
- 识别一系列的收入来源。
- 时间掌控是一切。确保你的增值服务的收入可以很快地弥补你的免费服务的费用。不然，放弃你的损耗，进入下一个项目。

创新营销 瑞安航空

在欧洲，由于折扣航空公司的革命性的商业模式，它的利润已经极高。其秘方是什么？瑞安航空（Ryanair Jet）的创立者迈克尔·奥利莱（Michael O'Leary）的想法和零售商类似，其定价的标准只有座位：

- 瑞安的座位有1/4是免费的。奥利莱想在5年内将此数目翻番，最终的目标是所有的座位都是免费的。乘客只需付税费和10～24美元的费用，单程的平均票价大约是52美元。
- 航班上的其他东西乘客要付额外的费用：托运行李（每个包9.5美元）；零食（一个热狗5.5美元，鸡汤4.5美元，水3.5美元）；搭乘从瑞安遥远的机场到市内的汽车或火车（24美元）。
- 航空服务员在机上销售各种商品，包括数码相机（137.5美元）和iPocket MP3播放器（165美元）。机上赌博和手机服务计划作为新的收入的来源。
- 座位不能向后倾斜，窗户的遮挡板和座位后的口袋被撤除了，也没有娱乐节目。座位后的托盘上有广告，飞机的外部有沃达丰集团（Vodafone Group）、捷豹（Jaguar）、赫兹（Hertz）和其他公司的大型广告。
- 98%以上的机票是在互联网上销售的。公司网站也提供旅行保险、旅店、滑雪套装和汽车租赁服务。
- 只选用波音737-800飞机以减少维护成本，乘务员自己购买制服。

瑞安的这种策略对顾客明显奏效，该公司的航班每年搭载4 200万乘客飞往127个城市。所有的其他额外收入合计占总收入的15%。瑞安获得了18%的净利润，这是西南航空公司7%的利润率的两倍多。一些业界专家甚至将瑞安比作“有翅膀的沃尔玛（空中的沃尔玛）”！欧洲的折扣航空公司易捷采用了许多类似的措施。美国的一些航空公司也开始关注了：同类的折扣航空公司Spirit Airlines开始对托运行李和所有的饮料收费；甚至非折扣的航空公司

（如美国航空、西北航空和三角洲航空）也都开始对过道座位、耳机和零食收费。

资料来源：Peter J. Howe, "The Next Pinch: Fees to Check Bags," *Boston Globe*, March 8, 2007; Katherine Heires, "Why It Pays to Give Away the Store," *Business 2.0* (October 2006): 36 - 37; Kerry Capel, "'Wal-Mart with Wings'," *BusinessWeek*, November 27, 2006, 44 - 45; Matthew Maier, "A Radical Fix for Airlines: Make Flying Free," *Business 2.0* (April 2006): 32 - 34; Gary Stoller, "Would You Like Some Golf Balls with That Ticket," *USA Today*, October 30, 1996.

□ 发动提价

成功的提价能增加相当大的利润：假定公司的利润率是销售额的3%，如果提价不影响销售量，那么提价1%将增加33%的利润。很多情况下，公司提价的原因只是为了在成本膨胀的情况下维持已有的利润。与生产率增长不相匹配的成本提高将会压低利润空间。事实上，在预期将要发生进一步的通货膨胀或政府价格控制时，公司提价的幅度往往高于成本的增加，这种做法称为预期性定价。

提价的另一个因素是供不应求。当公司的产品不能满足所有的顾客时，可以采取下列定价技术：

- **延迟报价**。直到产品最终完成或运出时公司才给出最后报价。这种方式在生产准备期较长的行业非常普遍。
- **浮动条款**。公司要求顾客支付当日价格以及在运输之前发生的全部或部分通货膨胀费用，一般依据某种价格指数进行测算。这类条款多见于大型工业项目合同。
- **产品拆分**。公司保持现有价格，减少原有产品的一个或多个构成要素，或者对这些要素单独计价，例如不再提供免费运输和安装服务。
- **减少折扣**。公司不再提供原有的现金折扣和数量折扣。

营销者应当确定是一次将价格提升到位，还是分几次逐步提高价格（消费者较青睐后者）。提价时，公司必须避免被看作价格搜刮者。[36]

□ 应对竞争对手的价格变更

在公司数量少、产品同质、买者信息灵通的行业，竞争对手很可能会对价格调整进行反击。预测竞争性反应非常复杂，因为每个竞争对手对公司价格调整都有不同的看法：有的认为公司试图抢占市场份额，有的则认为公司希望整个行业降低价格以增加总需求。为了弄清楚可能的竞争反应，公司需要不断地观察和分析竞争对手的行为。

针对竞争对手发起的降价，公司应当如何行动？在产品同质的市场，公司应当采取各种措施强化它的产品，但是如果做不到这一点，它将不得不降价。当一个公司在同质产品市场上提高价格时，如果提价对全行业都有好处，其他公司也会采取同样的措施。但是如果它们认为自身或本行业不会获得好处，则可能对提价不予理会，领先者将不得不取消这次提价。

在非同质市场，公司作出反应前必须考虑下列问题：竞争对手为什么要改

变它的价格？它是想悄悄地夺取市场份额，利用过剩的生产能力，适应成本的变动，还是要引发行业范围内的价格变动？竞争对手作出的价格变动是临时的还是长期的？如果本公司对此不作出反应，公司的市场份额和利润将发生怎样的变化？其他公司是否将作出反应？对于公司可能作出的反应，竞争对手与其他公司会怎样行动？

市场领导者常常面临由那些较小的公司为夺取市场份额而发起的降价活动，正如AMD公司攻击英特尔公司一样。在这种情况下，市场领导者可能采取如下措施：

- **维持原来的价格和毛利率**。市场领导者可能相信：(1) 如果降价，它会失去很大一块利润；(2) 保持原价也不会失去很多的市场份额；(3) 必要时，它可以重新获得失去的市场份额。但是，这种策略的风险是进攻者可能变得更加自信，领导者的销售人员士气低落，失去的市场份额可能远远高于预期。这会使领导者恐慌，并开始降低价格以重新获得市场份额，但它们往往发现这种行为将比原先估计的困难得多，而且代价更大。
- **保持价格不变，同时增加价值**。市场领导者应当改善其产品、服务和沟通，这可能比降价和在较低毛利率下继续运营要划算得多。
- **降价**。市场领导者可以降低自己的价格以适应竞争对手的价格水平，原因在于虽然短期内利润会下降，但是其成本将随着销量增加而下降；在价格敏感的市场上，高价格将使它失去很多市场份额；一旦失去市场份额，很难再夺回来。
- **提高价格和产品质量**。市场领导者可以提价并引入一些新品牌去保护受到攻击的品牌。
- **开发低价格产品线**。市场领导者可以创立单独的低价格品牌来应对竞争。

公司必须分析具体情况才能够作出最好的反应。公司管理层应该考虑产品所处的生命周期的阶段，产品在公司的产品业务组合中的地位，竞争对手的意图和资源，市场对于价格和质量的敏感程度，成本与数量的关系，以及公司可选择的各种机会。“营销视野：如何阻击低成本竞争者”提出并强调了某些可采用的应对策略。

营销视野 如何阻击低成本竞争者

伦敦商学院的尼尔马利亚·库马用5年的时间研究了50家大公司和25种低成本的商业活动来更好地了解具有破坏性的低成本竞争者的威胁。他注意到成功的价格领先者正在改变世界范围内的竞争本质，它们采用了几个主要的策略，如专注于一个或几个消费者细分市场，生产基础产品或比竞争者更好地提供一种利益，同时用具有超强效率的运营来支持低价格。

库马提出了三种可能的应对措施，如图12—5所示。依据不同的因素，其结果会不相同。

第一种应对低价竞争者竞争的措施是通过不同的方法来差异化产品或服务：

- 设计时尚的产品（苹果公司；Bang & Olufsen公司）。
- 不断地创新（吉列；3M公司）。
- 提供独特产品组合（Sharper Image公司；Whole Foods公司）。
- 社区品牌化（哈雷-戴维森公司；红牛

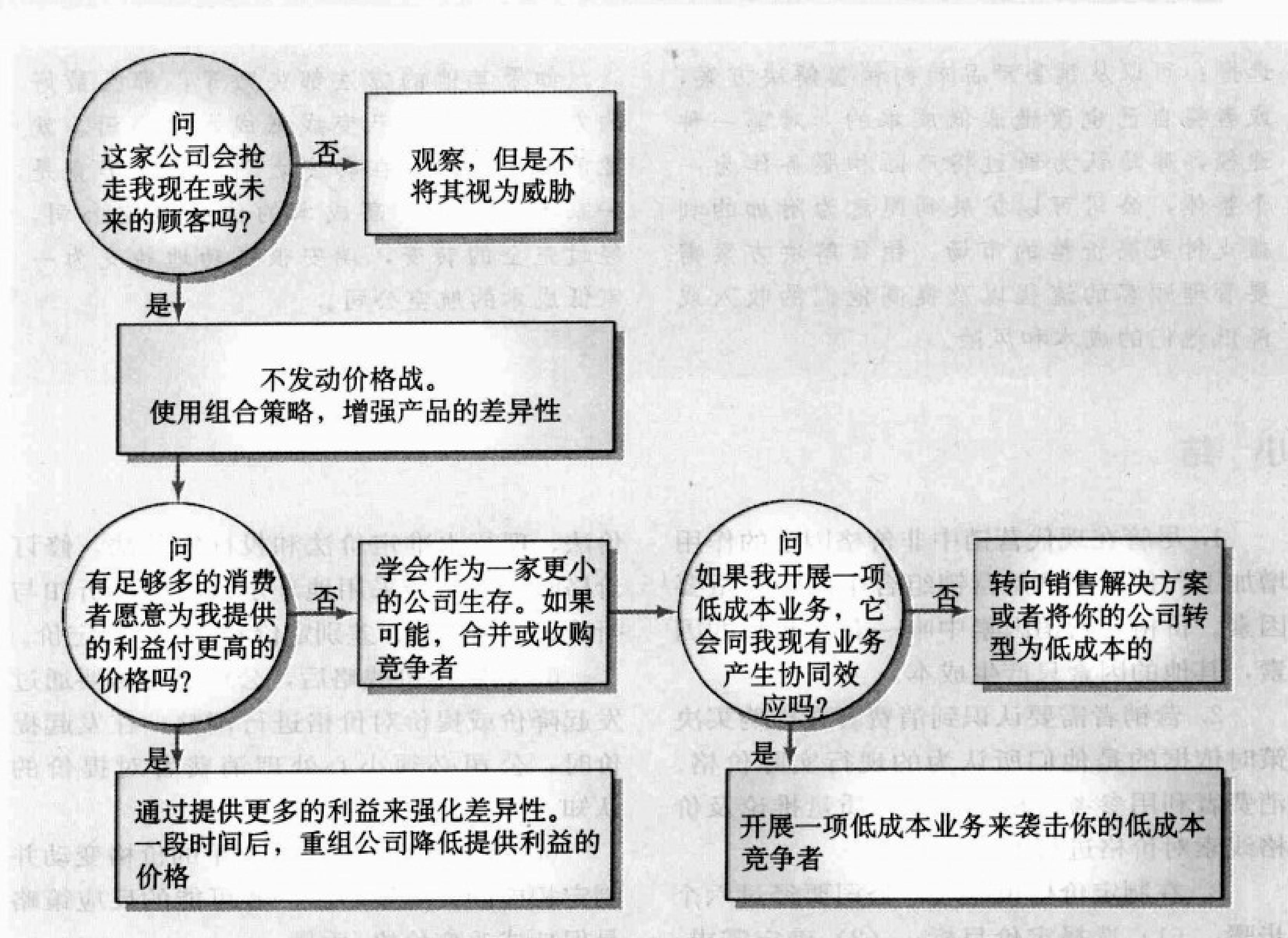


图 12—5　应对低成本竞争者的反应框架

公司）。

● 销售体验（四季酒店；星巴克）。

库马警示说，差异化对策的成功取决于以下三个条件：（1）公司千万不能孤立地使用差异化策略。（2）公司必须能够说服消费者购买附加的利益，就像塔吉特百货和沃尔格林公司（Walgreen）做到的一样。（3）公司必须首先让成本和利益相符合。惠普在电脑行业的东山再起部分归功于它成功地将成本优势从戴尔的 20% 降到 10%。

库马警告，除非有大量的消费者需要附加的利益，否则公司可能不得不让出一些市场给价格领先者。例如，英国航空公司已经将一些短程的路线让给低成本的竞争者易捷和瑞安。库马也认为那些让大公司和低成本竞争者共存的战略起先会奏效，但是长期来看，当消费者对低成本竞争者更熟悉时，他们会转向低成本的选择。

第二种应对低成本竞争者的方法是自己也推出低成本的业务。然而，库马以 Continental Lite，Delta's Song，KLM's Buzz，SAS's Snowflake，US Airways' MetroJet 和 United's Shuttle 的不提供额外服务的航线的失败为例，主张公司应该进行低成本业务的条件是：（1）其结果是传统的运营变得更有竞争力；（2）新业务会从中得到某些优势，这些优势是它作为一个独立实体所不能获得的。

只有当公司的现有业务和新业务能产生协同效应时，双重的战略才能成功。就像金融服务商汇丰银行和 ING 公司所做的那样。低成本业务很可能采用一个单独的品牌名称或身份，运用合适的资源并承受两种业务相互蚕食的可能性。

如果原有的传统业务和低成本业务之间没有协同效应，公司应该考虑其他的两个

选择：可以从销售产品转向销售解决方案，或者将自己也改造成低成本的。对前一种途径，库马认为通过将产品和服务作为一个整体，公司可以扩展到愿意为附加的利益支付更高价格的市场。销售解决方案需要管理顾客的流程以及提高他们的收入或降低他们的成本和风险。

如果其他的方法都失败了，那么最好的方法就是将自己变成低成本的公司。就像前面提到的，在转变之前，瑞安毕竟是一家不盈利的、高成本的传统航空公司，经过完全的转变，瑞安很成功地转变为一家低成本的航空公司。

小 结

1. 尽管在现代营销中非价格因素的作用增加了，价格仍然是营销组合中的一个重要因素。价格是营销因素中唯一获得收入的因素，其他的因素只产生成本。

2. 营销者需要认识到消费者在作购买决策时依据的是他们所认为的现行实际价格。消费者利用参考价格、价格—质量推论及价格线索对价格进行处理和评估。

3. 在制定价格策略时，公司要经过六个步骤：(1) 选择定价目标；(2) 确定需求；(3) 估计成本；(4) 分析竞争者的成本、价格和提供品；(5) 选择定价方法；(6) 选定最终价格。制定价格时，重要的考虑因素是：消费者需求表、成本函数和竞争对手的价格。

4. 六大定价方法包括成本加成定价法、目标收益定价法、感知价值定价法、价值定价法、现行水准定价法和投标定价法。修订价格时，公司会采用地理定价、价格折扣与折让、促销定价、差别定价和产品组合定价。

5. 制定定价战略后，公司经常需要通过发起降价或提价对价格进行调整。在发起提价时，公司必须小心处理消费者对提价的认知。

6. 公司需要预测竞争对手的价格变动并制定相应的反应策略。一些可能的反应策略是保持或改变价格/质量。

7. 公司在面对竞争者的价格变化时，必须理解竞争者的意图和变化可能的持续时间。公司采取何种策略通常取决于其产品是否同质。受到低价格竞争对手攻击的市场领导者可以采取如下措施：更好的差异化，开发低价格产品线或者更彻底地转变自身。

案 例

格兰仕的低价竞争策略

1994—2000年，微波炉在中国市场的销量从40万台跃升为1 000万台，中国本土企业格兰仕是该行业发展的关键推动者。总部设在广东顺德的广东格兰仕集团有限公司前身是生产羽绒制品的小厂，1978年年产值仅47万元。2007年，格兰仕集团销售收入250亿元，同比增长60%（其中出口达10亿美元）。格兰仕成长为微波炉、空调和小家电的世界级制造商。格兰仕电器已进入世界近200个国家和地区。格兰仕2008年中国微波炉市场占有率为60%，世界微波炉市场占有率50%。至2008年，格兰仕连续14年蝉联中国微波炉市场销量及市场占有率第一，连续11年蝉联微波炉出口销量和创汇双冠。

1992—2000年是格兰仕发展的全新阶段：转型进入微波炉行业并高速成长为领跑者的时期。1992年，中外合资的格兰仕电器有限公司生产出第一台“格兰仕”品牌的微波炉。1993年，格兰仕试产微波炉

1 万台。1995 年，格兰仕微波炉销售量达 25 万台，以 25.1%的市场占有率成为中国该行业第一名（当年销售收入 3.84 亿元，利润 3 100 万元）。

1996 年，格兰仕集团在中国市场启动了微波炉的降价战。当时，微波炉的价格多在 1 000～3 000 元左右，韩国 LG 公司占有中国微波炉市场最大份额，但市场局限于少数高档消费者。格兰仕作为市场挑战者，平均降价幅度在 20%以上，结果带动了中国微波炉市场销售总量从不足 100 万台（1995 年）跃升至 200 多万台，其中格兰仕微波炉的销量跃至 65 万台，全国市场占有率高达 35%（部分地区和月份的市场占有率超过了 50%）。1997 年 7—10 月，格兰仕集团连续两次对多种型号微波炉大幅降价，降价幅度在 30%～40%之间，微波炉的平均价格从此降低至几百元，成为广泛普及的大众消费品。同年年底，格兰仕市场占有率再升至 47.1%，微波炉产销量升至 198 万台。1999 年，格兰仕微波炉产销量突破 600 万台，全年销售额达 29.6 亿元，其中内销与出口各占 50%，国内市场占有率为 67.1%，稳居第一位，欧洲市场占有率达 25%。2001 年，格兰仕微波炉全球产销量飙升到 1 200 万台，成为全球最大的专业化微波炉制造商。

2001 年至今是格兰仕发展的第三阶段：进入家电其他相关领域并国际化。

2005 年，格兰仕微波炉全球年产销量突破 2 000 万台，其中出口 1 400 万台，全球市场占有率近 50%。格兰仕微波炉全球销售的远期目标为 2 200 万台，其中出口销量 1 500 万台。在微波炉产业稳步升级的同时，2001 年格兰仕开始进入空调和小家电制造领域，仍然走"低成本—规模"的竞争路线。2005 年度，格兰仕空调全球产销 350 万台，是产销量增幅最大的空调品牌。格兰仕小家电的增长同样迅速，其中电烤箱、早餐机遥遥领先同行，电饭煲进入行业前两强，电磁炉进入行业四强。

2005 年，格兰仕迈向国际化，其第一途径是以 OEM 建立世界级的生产规模，进一步发展制造和成本优势。格兰仕已与全球 200 多个跨国公司建立了 OEM 合作关系，其中大部分跨国公司将其海外的生产线搬到中国，由格兰仕为其贴牌生产。2005 年，格兰仕开始建造占地 3 000 亩的"全球最大空调专业制造基地"，目标是形成世界最强的空调生产配套能力，并拥有世界级的自主开发和配套生产空调核心元器件的能力。格兰仕计划至 2008 年实现空调年产销规模 1 500 万台的又一个"世界第一"。格兰仕国际化的第二途径是建立海外分公司和海外销售渠道，以成本优势寻求国外市场的发展机会。这一步还在推进之中。

格兰仕制造的低价格模式

格兰仕制造的低价格模式是格兰仕的核心竞争力，也典型反映和代表了中国制造的低价竞争战略。格兰仕的成功使 LG，惠而浦，松下（Matsushita）等原有的微波炉制造商在中国及海外都失去了市场。格洛丽亚等人（Gloria et al.，2005）认为格兰仕运用低成本领先战略非常成功，归纳格兰仕的模式为："降低成本→降价→提高市场份额→扩大生产规模→进一步降低生产成本"，该模式不但运用于微波炉行业，而且成功地运用于空调和小家电行业。

格兰仕聚焦在制造和低价上实现快速成长。格兰仕依靠动态的低成本领先优势，压倒竞争者夺得遥遥领先的市场份额。格兰仕降价战略的主要特征是：

- "成本—降价—市场占有率—制造规模"四要素形成紧密的互动关系和良性循环的拉动。
- **降价强度大**。降价幅度相当大，多数降幅在 25%～40%；降价规模和范围大，包括多产品型号且地区广泛；降价延续时间长，在 1996 年后长达近 10 年时间。
- **效果显著**。每次降价获得的市场占有率提升都在两位数，对竞争者和跟随者都构成威慑。

[讨论题]

1. 格兰仕是如何迅速扩大市场份额的？分析其成功的模式。

2. 格兰仕先作为市场挑战者，后作为市场领导者，采用降价策略有何不同？

3. 格兰仕低价战略的主要弱点是什么？

资料来源：Gloria L. Ge and Daniel Z. Ding, "Strategic Implications of Surging Chinese Manufacturing Industries: A Case Study of the Galanz," *The Business Review*, Cambridge; Vol. 3 Num. 2 Summer 2005: 161-166; "Galanz to Expand Microwave Oven Market," *SinoCast China Business Daily News* (2006): 1.; "Galanz Keeps Ahead in Microwave Ovens Industry," *SinoCast China Business Daily News* (2005): 1; "Galanz Kicks off Price War on Light-wave Ovens," *SinoCast China Business Daily News* (2005): 1; "Galanz to Found 14 More Sales Companies," *SinoCast China Business Daily News* (2006): 1; 卢泰宏：《格兰仕的降价战略》，转引自卢泰宏、秦朔：《营销在中国——2001年营销报告》，310～317页，广州，广州出版社，2001；毛蕴诗、欧阳桃花、魏国政：《中国家电企业的竞争优势——格兰仕的案例研究》，载《管理世界》，2004 (6)；康荣平、柯银斌：《格兰仕集团的成长、战略与核心能力》，载《管理世界》，2001 (1)；黄君发：《格兰仕：本地化就是全球化》，载《当代经理人》，2007 (6)；格兰仕集团官方网站，www.galanz.com.cn；《2007年广东格兰仕集团销售收入达250亿元》，载《中国证券报》，2008-01-29；《接受中信证券辅导格兰仕最快年底登陆A股》，载《第一财经日报》，2008-05-19；《广东格兰仕集团发展纪实》，载《民营经济报》，2008-01-21。

【注释】

[1] Mei Fong, "Ikea Hits Home in China; The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese," *Wall Street Journal*, March 3, 2006, B1.

[2] Michael Menduno, "Priced to Perfection," *Business 2.0*, March 6, 2001, 40-42.

[3] Paul Markillie, "A Perfect Market: A Survey of E-Commerce," *Economist*, May 15, 2004, 3-20; David Kirpatrick, "How the Open-Source World Plans to Smack Down Microsoft, and Oracle, and..." *Fortune*, February 23, 2004: 92-100; Faith Keenan, "The Price Is Really Right," *BusinessWeek*, March 31, 2003, 61-67; Michael Menduno, "Priced to Perfection," *Business 2.0*, March 6, 2001, 40-42; Amy E. Cortese, "Good-Bye to Fixed Pricing?" *BusinessWeek*, May 4, 1998: 71-84. 对一些相关的学术问题的讨论，see Florian Zettelmeyer, "Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000): 92-308; John G. Lynch Jr. and Dan Ariely, "Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution," *Marketing Science* (Winter 2000): 83-103; Rajiv Lal and Miklos Sarvary, "When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition?" *Marketing Science* 18, no. 4 (1999): 485-503。

[4] 对价格研究的深入、最新的回顾，see Chezy Ofir and Russell S. Winer, "Pricing: Economic and Behavioral Models," in *Handbook of Marketing*, edited by Bart Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002)。

[5] Peter R. Dickson and Alan G. Sawyer, "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers," *Journal of Marketing* (July 1990): 42-53. 方法证明，see Hooman Estalami, Alfred Holden, and Donald R. Lehmann, "Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research," *International Journal of Research in Marketing* 18 (December 2001): 341-355。

[6] 全面的回顾，see Tridib Mazumdar, S. P. Raj, and Indrajit Sinha, "Reference Price Research: Review and Propositions," *Journal of Marketing*, 69 (October 2005): 84-102。不同观点，see Chris Janiszewski and Donald R. Lichtenstein, "A Range Theory Account of Price Perception," *Journal of Consumer Research* (March 1999): 353-368。

[7] K. N. Rajendran and Gerard J. Tellis, "Contextual and Temporal Components of Reference Price," *Journal of Marketing* (January 1994): 22-34; Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference Price Research," *Marketing Science* 14, no. 3 (1995): G161-G169.

[8] Gary M. Erickson and Johny K. Johansson, "The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations," *Journal of*

Consumer Research (September 1985): 195－199.

[9] Mark Stiving and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data," *Journal of Consumer Research* (June 1997): 57－68.

[10] Eric Anderson and Duncan Simester, "Effects of $ 19 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments," *Quantitative Marketing and Economics*, 1 (1), 2003, 93－110; Eric Anderson and Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review* (September 2003): 96－103.

[11] Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki, and Mark Bergen, "Pricing Process as a Capability: A Resource Based Perspective," *Strategic Management Journal* 24, no. 7 (2000): 615－630.

[12] See Sidney Bennett and J. B. Wilkinson, "Price-Quantity Relationships and Price Elasticity Under In-Store Experimentation," *Journal of Business Research* (January 1974): 30－34.

[13] Walter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada, "Price Smarter on the Net," *Harvard Business Review* (February 2001): 122－127.

[14] John R. Nevin, "Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand—A Validation Study," *Journal of Marketing Research* (August 1974): 261－68; and Jonathan Weiner, "Forecasting Demand: Consumer Electronics Marketer Uses a Conjoint Approach to Configure Its New Product and Set the Right Price," *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, Summer 1994, 6－11.

[15] Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ, 2002).

[16] 弹性的研究小结, see Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons, and Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990): 187－191。

[17] See Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review* (May-June 1991): 130－135.

[18] Michael Sivy, "Japan's Smart Secret Weapon," *Fortune*, August 12, 1991, 75.

[19] Tung-Zong Chang and Albert R. Wildt, "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study," *Journal of the Academy of Marketing Science* (Winter 1994): 16－27. See also G. Dean Kortge and Patrick A. Okonkwo, "Perceived Value Approach to Pricing," *Industrial Marketing Management* (May 1993): 133－140.

[20] James C. Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing* 1, no. 1 (1993): 3－29.

[21] Stephen J. Hoch, Xavier Dreze, and Mary J. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing* (October 1994): 16－27; Rajiv Lal and R. Rao, "Supermarket Competition: The Case of Everyday Low Pricing," *Marketing Science* 16, no. 1 (1997): 60－80.

[22] John Dobosz, "Putting Family Dollar on the Shopping List," *Forbes*, August 23, 2006; Jeff Meyer, "The Mad Dash to the Dollar Shop," *Christian Science Monitor*, August 4, 2003, 13; "Low Prices, Treasure Hunts Build Dollar Empire," *DSN Retailing Today*, November 24, 2003, 23－24.

[23] Becky Bull, "No Consensus on Pricing," Progressive Grocer, November 1998: 87－90.

[24] Amy F. Fischbach, "Bidders Beware," *EC&M Electrical Construction & Maintenance*, February 1, 2005, n. p.; Joel Oberman, "Auction Advice from Europe's eFoodmanager," *Private Label Buyer*, March 2002, 17; "Sainsbury's Will Increase Auction Use," *Private Label Buyer*, March 2002, 16; Richard Karpinski, "Manufacturer Takes Auctions In-House," *InternetWeek*, November 12, 2001, 27; Chris Clark, "Five Auction Steps," *Purchasing*, June 21, 2001, S24.

[25] Paul W. Farris and David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked," *Harvard Business Review* (November-December 1979): 173－184. See also Makoto Abe, "Price and Advertising Strategy of a National Brand against Its Private-Label Clone: A Signaling Game Approach," *Journal of Business Research* (July 1995): 241－250.

[26] Michael Rowe, *Countertrade* (London: Euromoney Books, 1989); P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (New Delhi: Vikas Publishing House, 1991); Christopher M. Korth, ed., *International Countertrade* (New York: Quorum Books, 1987).

[27] 对数量的附加费的有趣讨论, see David E. Sprott, Kenneth C. Manning, and Anthony Miyazaki, "Grocery Price Settings and Quantity Surcharges," *Journal*

of Marketing 67 (July 2003): 34 - 46。

[28] Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review* (September-October 1992): 84 - 94. See also Gerard J. Tellis, "Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When, and Why?" *Marketing Science* 14, no. 3, pt. 2 (1995): 271 - 299; Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, and Karen Gedenk, "Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions," *Journal of Marketing* 65 (January 2001): 71 - 89.

[29] Ramarao Deesiraju and Steven M. Shugan, "Strategic Service Pricing and Yield Management," *Journal of Marketing* 63 (January 1999): 44 - 56; Robert E. Weigand, "Yield Management: Filling Buckets, Papering the House," *Business Horizons* (September-October 1999): 55 - 64.

[30] Peter Coy, "The Power of Smart Pricing," *BusinessWeek*, April 10, 2000, 160 - 164; Charles Fishman, "Which Price Is Right?" *Fast Company*, March 2003, 92 - 102; Bob Tedeschi, "E-Commerce Report," *New York Times*, September 2, 2002, C5; Faith Keenan, "The Price Is Really Right," *BusinessWeek*, March 31, 2003, 62 - 67. 对最近创新性的将定价决策与运营远见联系在一起的文献回顾, see Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall, and David F. Pyke, "Research Brief: Smart Pricing," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2004): 9 -13。

[31] 更多的关于某种类型的价格歧视是非法的, see Henry Cheesman, *Business Law*, 6th ed., (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007)。

[32] See Robert E. Weigand, "Buy In-Follow On Strategies for Profit," *Sloan Management Review*, Spring 1991: 29 - 37.

[33] See Gerald J. Tellis, "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies," *Journal of Marketing* (October 1986): 155. 这篇文章也分析并举例说明了其他的定价战略。

[34] 经典回顾, see Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price," *Journal of Marketing Research* (February 1973): 70 - 80。See also Z. John Zhang, Fred Feinberg, and Aradhna Krishna, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research* 39 (August 2002): 277 - 291.

[35] Adapted from Katherine Heires, "Why It Pays to Give Away the Store," *Business 2.0* (October 2006): 36 - 37.

[36] Margaret C. Campbell, "Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999): 187 - 199.



第V篇 传递价值

Delivering Value

▷▷▷ 设计和管理整合营销渠道

▷▷▷ 管理零售、批发和物流



渠道选择的依据是它们的效率、可控性和可适应性。

—— 菲利普·科特勒

第13章 设计和管理整合营销渠道

Designing and Managing Integrated Marketing Channels

- 营销渠道与价值网络
- 渠道设计决策
- 渠道管理决策
- 渠道整合与渠道系统

学习目标

本章将解决的问题：

1. 什么是价值网络和营销渠道系统?
2. 营销渠道的作用是什么?
3. 在设计、管理、评价和调整营销渠道时，公司需要作出何种决策?
4. 公司应如何整合渠道并解决渠道冲突?

营销讨论

分销渠道与直销渠道，哪个更好?

皇家飞利浦电子

荷兰的皇家飞利浦电子公司（Royal Philips Electronics）是欧洲最大的电子公司，也是世界最大的电子公司之一。2006年，它的销售额超过360亿美元。飞利浦公司提供的产品范围广泛，其电子产品主要通过本土和国际的零售商渠道传递给消费者。该公司依赖一个多元化的分销模式，包括大众零售商、零售连锁店、独立零售商和小型专业店。为了最有效地同这些零售渠道合作，飞利浦为它的零售商顾客设计了一个组织，让专属的、关键的全球客户账目经理服务于顶级的零售商，如百思买，家乐福，好市多，Dixons，乐购和Country Ambassadors。与许多现代公司一样，飞利浦也通过它的网上店铺和其他一些网上零售商，在互联网上展开销售。

正如皇家飞利浦电子公司所清楚意识到的，成功的价值创造需要价值递送的成功支持。全方位营销者越来越多地用价值网络观点来审视自己的公司，时刻关注连接原材料、零部件和制成品的整个供应链，这条供应链能够告诉人们上述原材料、零部件和制成品是如何向最终消费者移动的。营销者不仅关注其供应商的供应商以及经销商的顾客，而且关注如何组织公司的资源才能最好地满足目标细分市场的需求。本章探讨营销渠道和价值网络的战略和策略问题；第14章将从零售商、批发商和物流代理商的角度审视营销渠道问题。

营销渠道与价值网络

大多数生产者不会直接将产品销售给最终用户，在两者之间还存在一组完成多种职能的中介机构。这些中介机构组成了营销渠道（marketing channel）（又称贸易渠道或分销渠道），它是产品或者服务在投入使用或者消费的过程中涉及的一系列相互联系的组织。它们是产品或服务生产出来后，被最终用户购买和使用过程中的一整套途径。[1]

为什么生产商愿意将某些销售工作委托给中间商做？委托意味着放弃对产品销售方式和时间的部分控制权。这是因为生产商通过中间商可以获得很多优势：

● **许多生产商缺乏足够的财务资源进行直接营销**。例如，在北美，通用汽车公司通过 8 000 多个独立经销商出售汽车。但是要想买下这些经销商的全部产权，即使是通用汽车公司这样实力雄厚的公司也难以做到。

● **建立自己的销售渠道的生产商通常能够通过增加对主营业务的投资而获得更高的利润**。事实上，如果一家公司在制造业上的投资报酬率是 20%，而零售业务的投资报酬率只有 10%，那么它根本不会考虑自己经营零售业务。

● **对某些产品来说，直接营销是不可行的**。例如，箭牌口香糖公司（William Wrigley Jr. Company）曾发现建立口香糖零售店或者以邮购方式销售口香糖是不切实际的。它不得不将其口香糖与其他小商品放在一起销售，最终选择了药店和杂货店。箭牌公司发现通过由众多的私人分销机构组成的分销网络来销售口香糖无疑是更好的选择。

中间商通常能够更有效地把商品广泛地投入目标市场。它们凭借自己的各种联系、经验、专业知识和经营规模，往往能够比生产商更出色地完成产品的分销工作。[2]

□ 营销渠道的重要性

营销渠道体系（marketing channel system）是指公司所采用的营销渠道的整体集合。营销渠道体系决策是管理层面临的最重要的决策之一。在美国，渠道成员所赚取的总利润大概占最终销售价格的 30%～50%，而广告通常仅占最终价格的不到 7%。[3] 营销渠道还代表巨额的机会成本，因为它们不仅服务于市场，而且必须创造市场。[4]

所选择的营销渠道会影响其他所有营销决策。公司的定价决策取决于它采用的是量贩商还是精品店。公司的销售团队决策和广告决策取决于它的分销商需要多少培训和激励。此外，渠道决策涉及对其他企业作出相对较长时期的承诺。汽车制造商与一群独立的销售商签订经销合同之后，它就不能在次日通过简单的商业赔偿使其放弃经销权，而以公司自己的销售网点取而代之。[5]

公司必须确定花多大力气采用推式或拉式战略。在**推式战略**（push strategy）中，生产商利用销售人员和贸易推广资金，诱使中间商承接、推广和向终端顾客销售产品。这种战略适用于某个品牌忠诚度较低的产品类别，品牌决策是在店里作出的，产品属于冲动型购物项目，以及产品的好处众所周知等情况。在**拉式战略**（pull strategy）中，生产商利用广告和促销，促使顾客向中间商购买产品，从而诱导中间商订购产品。这种战略适用于某个分类中品牌忠诚度和涉入度都较高，人们能够明显感觉到品牌间的差别以及早在步入商店前就选好了品牌等情况。顶级的营销公司，比如可口可乐、耐克和英特尔公司技巧高超地同时使用了推和拉的战略。

□ 价值网络

公司应当先考虑目标市场，然后再从该点出发向后设计供应链，该观点称为需求链计划。西北大学的唐·舒尔茨（Don Schultz）说："需求链管理方法并不仅仅是使东西通过该系统。它强调顾客在寻找的解决方案是什么，而不是

我们试图向他们推销什么产品。"[6]价值网络（value network）概念的视野更加开阔，它是公司建立的用于收集资源、创造价值及交付产品的合作伙伴和联盟系统。一个价值网络包括企业的供应商、供应商的供应商、直接顾客及其最终顾客。价值网络涉及与大学研究人员和管理部门等其他群体建立有价值的关系。

需求链计划提供了多方面的视角。首先，如果公司想向前或向后整合，它可以估测是上游还是下游可以赚到更多的钱。其次，公司会更清楚供应链中可能导致成本、价格或供应突然发生变化的地方。最后，价值网络中的合作伙伴可以通过技术联系在一起，更快速、更低成本、更准确地进行沟通、交易和支付。互联网的出现使得一家公司能够与其他企业建立更加广泛、复杂的联系。

□ 渠道功能与流程

营销渠道的功能是弥合商品和服务的需求者与提供者之间的时间、空间和所有权方面的缺口，将商品从生产者转移给需要它们的消费者。营销渠道成员具有一系列重要职能（如表13—1所示）。一部分职能（实物、所有权和促销）属于从公司到消费者的向前的流程；一部分职能（下订单和付款）属于从顾客到公司的向后的流程；还有一部分职能（搜集信息、协商、融资和风险承担）则可以在两个方向发生。制造商销售实体产品和服务可能需要三个渠道：销售渠道、运输渠道和服务渠道。为了销售它的Bowflex健身设备，Nautilus集团历史性地重点采用直复营销，将电视直销和广告，入站/出站电话中心，答复邮寄和互联网作为销售渠道；UPS地面服务作为运输渠道；本地的维修人员作为服务渠道。

表13—1 渠道成员的职能

- 在营销环境中，搜集与潜在的和当前的顾客、竞争对手以及其他方面相关的信息
- 开发和传播富有说服力的信息以刺激购买
- 在价格或其他问题上达成一致从而促进所有权或占有权的转移
- 与制造商签订合同
- 筹集资金为营销渠道中的各类存货提供融资
- 承担与渠道工作相关的风险
- 为实体产品提供持续的储运
- 为购买者提供通过银行和其他金融机构进行付款的方式
- 监督所有权从一个组织或个人转移到另一方的实际过程

图13—1以铲车为例说明了五种分销流程。如果将这些流程在一张图中描述，那么即便是简单的营销渠道也会明显表现出很大的复杂性。

事实上，由于这些职能是必须执行的，所以问题并不在于是否需要执行这些职能，而是由谁执行这些职能。所有这些职能都具有三个共同点：它们需要耗用稀缺资源；专业化通常有助于更好地执行这些职能；它们可以在不同的渠道成员之间转移。如果生产商将某些职能委托给中间商，那么生产商的成本和价格将会下降，但是中间商会因为自身增加的责任而收取费用。然而，如果中间商执行这些职能比生产商更加有效，那么对消费者的价格将会降低。如果消

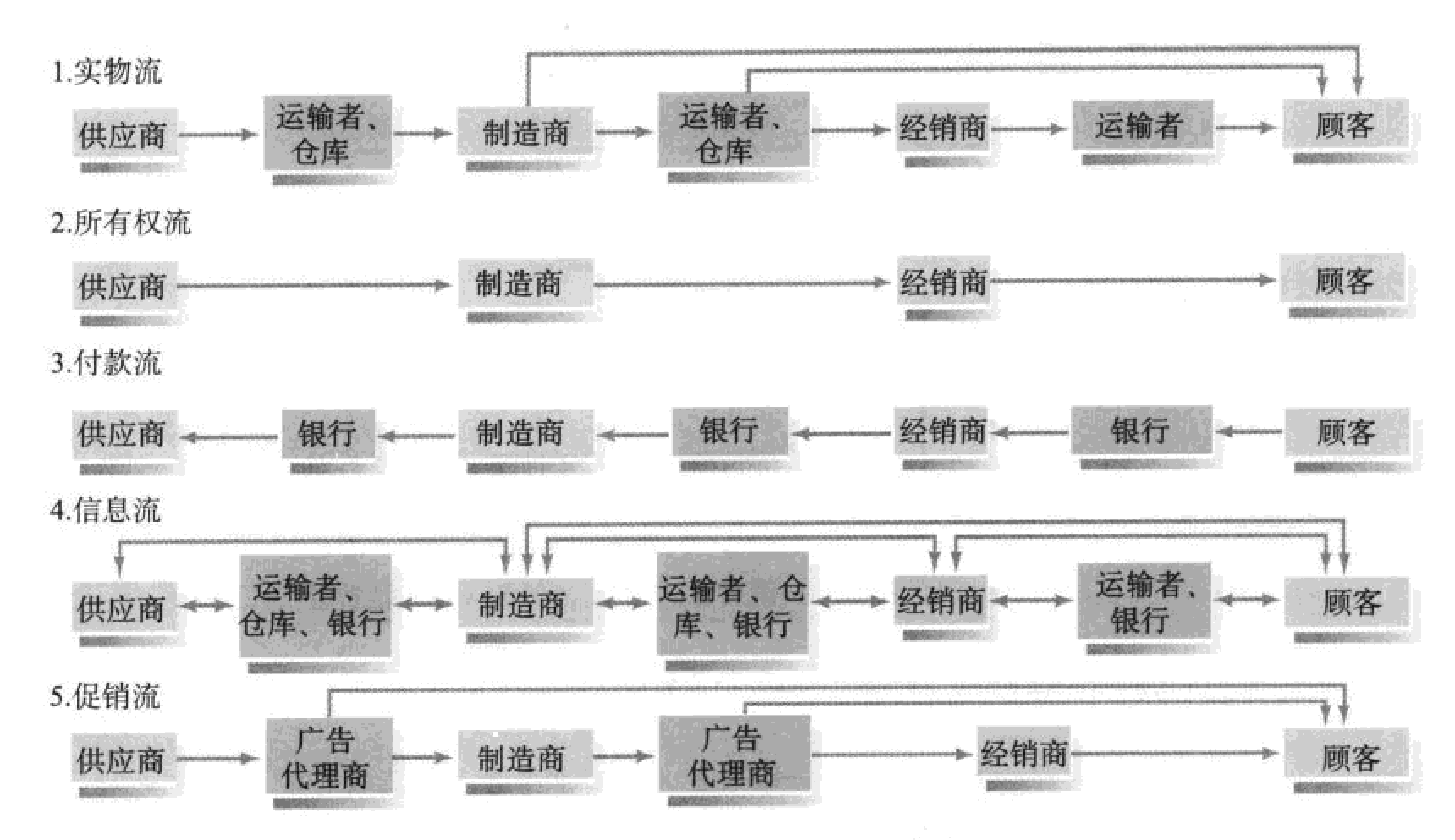


图 13—1　铲车营销渠道中的五个营销流程

费者自己完成某些职能，那么产品的价格将会进一步降低。一般而言，营销渠道的变化反映了人们认识到有更有效的方法去合并或者分离向目标顾客提供产品的多种经济职能。

□ 渠道层级

任何一个营销渠道都包括生产者和最终消费者。本书用中介机构的级数代表渠道的长短。图 13—2（a）分析了若干具有不同长度的消费品营销渠道，图 13—2（b）则说明了不同长度的工业品营销渠道。

零级渠道（zero-level channel）（又称直复营销渠道）是指生产商通过上门推销、互联网销售、邮寄、电话销售、电视直销和其他方式直接将产品销售给消费者。一级渠道（one-level channel）包括一种销售中介，如零售商；二级渠道（two-level channel）包括两种中介机构；三级渠道（three-level channel）包括三种中介机构。从生产商的角度看，随着渠道级数的增加，获得关于最终用户的信息和进行有效控制将会越来越困难。

销售渠道通常是指产品向前运动，但是也可以考虑产品向后运动的渠道，即回收消费者不再使用的废旧或过时的产品（例如，可以重新使用的瓶子），进行修整后重售、循环利用或处置和包装。有些中间商也在向后运动的渠道中起到一定的作用，包括生产商回收中心、社区团体，以及软饮料中间商、废品收购站、垃圾回收站、废物收购公司和中央处理存储机构等传统的中间商。[7] Noranda 公司是惠普公司的一个回收合作伙伴，惠普鼓励顾客和小企业通过一项低成本的邮寄回收计划回收它们的废弃计算机。利用这一向后的渠道，每个月大约有 200 万吨计算机设备被运到该公司位于加利福尼亚的回收中心。[8]

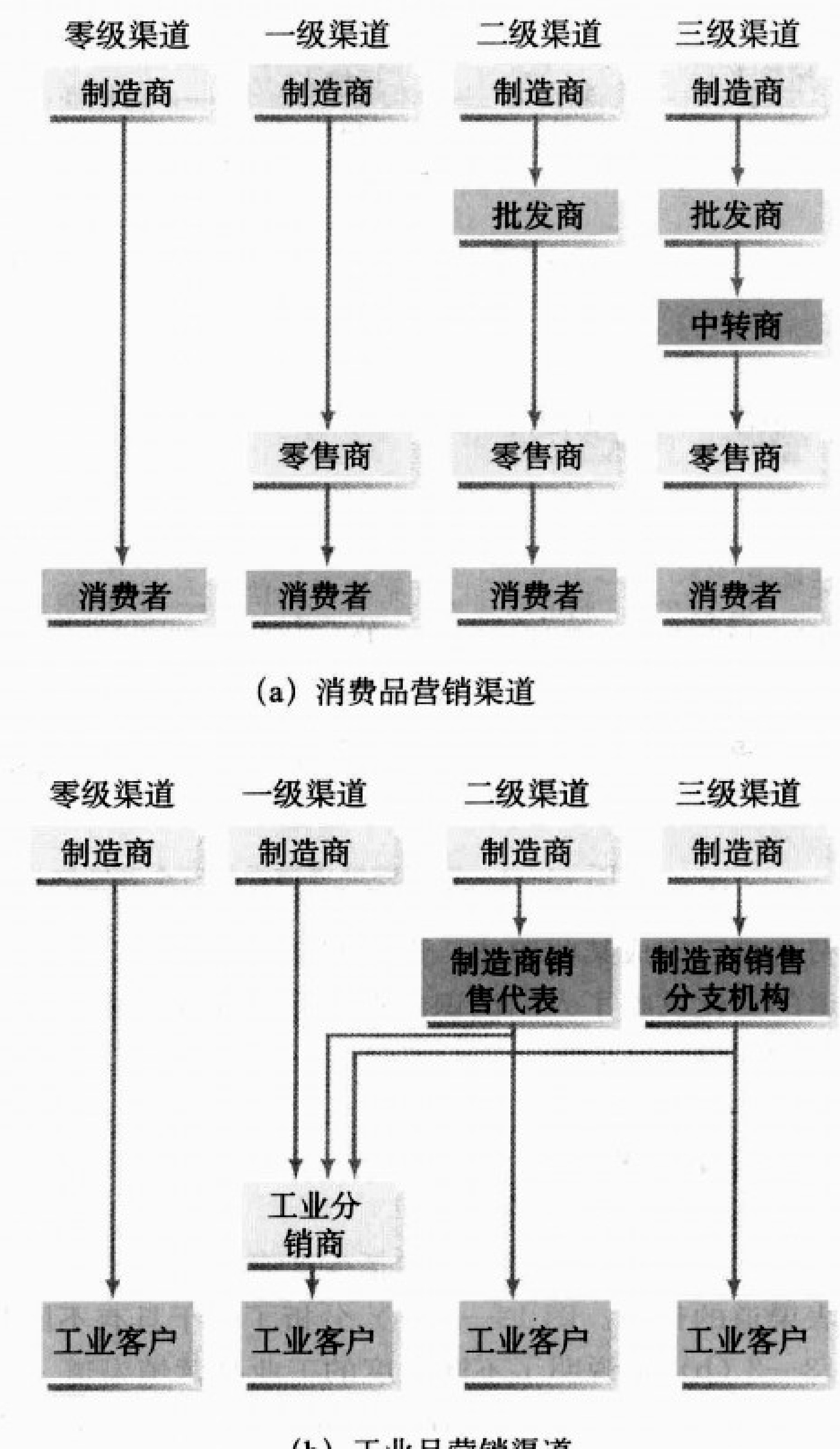


图 13—2 消费品和工业品的营销渠道

□ 服务领域的渠道

提供服务和创意的生产商同样面临如何使其产品到达目标市场的问题。例如，学校是教育传播系统，而医院是健康传送系统。这些组织在向居住于某一特定地区的目标顾客提供服务时，同样需要考虑代理机构和地点的问题。例如，成立于1881年的沃顿商学院作为第一家大学层次的商学院，为多样化的商业学生和经理服务。它设有本科、MBA、EMBA、博士学位，同时也有非学位的经理培训项目和在职人员的认证项目。而且，沃顿商学院还有出版图书、有声图书、电子文件、光盘和录像带等分支机构。它也提供月刊的电子评论Wharton@Work和网上商业杂志Knowledge@Wharton。

随着网络技术的发展，服务业（如零售业、银行业、旅游业和保险业）正在利用新的渠道经营。柯达公司为顾客提供了打印数码照片的四种方式：零售店的小实验室、家用打印机、在线柯达 Easyshare 画廊和自助服务亭。[9]

营销在中国　中国农村的分销渠道

中国经济的飞速发展带动农民的收入和消费支出增加，贫困人口减少。但受城乡二元经济结构和农村生产力水平较低的制约，2005 年，占中国人口 70%的 9 亿农民的消费只占全社会消费的 35%，农民人均每天消费仅 6 元左右。中国有 1/3 以上的农民购买生产资料、消费资料要到县以上的市场去。农村零散的消费人群以及落后的商品流通基础设施则阻碍了连锁经营的优势发挥。广大农村也是假冒伪劣泛滥的地方。另外，农村消费物价指数持续高于城市，农民收入增幅与农村物价增幅反差较大。“不方便，不安全，不实惠”是中国农村消费和销售渠道中现阶段的突出问题。

中国农村消费特征

与城市消费相比，中国农村消费具有以下特征：（1）需求分散。农村居民购买力总体规模很大，但每户居民的平均购买力水平则很低。（2）季节性和集中性。农资产品的消费一般集中在耕作时节前，消费品尤其是奢侈品的消费大多集中在收获季节，或者是在春节、中秋等传统节日期间，结婚消费则主要集中在农闲时间，尤其是农历腊月。（3）自给自足性。中国农民消费中约 30%属于自给性消费，食品的消费中有将近一半是自给性消费，约有 70%的粮食作物是自产自销。（4）消费结构的独特性。由于社会福利和保障制度尚不完善，农民的后顾行为与心理比城市居民更强烈，这在一定程度上束缚了消费，并直接反映在消费结构上。农村消费者在收入支出上的排列次序是：再生产、子女教育、子女结婚、盖房、电器、日常消费品等，农村生产性消费大于非生产性消费。有研究表明，农村消费者并不太在乎城市消费者普遍看重的商店形象和促销方式，而更加看重商品质量和服务。

农村分销渠道

中国农村分销渠道主要包括两种形态：批发交易市场和农家店。

交易市场

交易市场在中国自 20 世纪 80 年代就表现出极强的生命力，是中国最富乡土气息的批发方式。交易市场以专业户和专业村为依托，是衔接城乡、互通有无的一种批发交易的方式。

交易市场的功能主要表现在：凭借市场力量，为实现城乡经济对接提供了交易成本最低的渠道、纽带和经济循环系统；在市场需求上，满足了城乡众多中低收入家庭的消费购买需求；在市场供给上，解决了城乡众多中小企业的产品出路、原材料来源和生存发展问题；而且，依靠市场力量，直接和间接地解决或缓解了成千上万的农村剩余劳动力及城市人口的就业问题。

批发交易市场又分为工业消费品交易市场和农产品批发交易市场。农产品批发市场已经成为中国农产品流通的主体。至 2005 年 9 月，亿元以上的市场数量达到 3 398 个，交易额达到 21 373 亿元，每个市场平均交易额达到 6.28 亿元。闻名中外的义乌小商品城就是一个典型例子。

义乌小商品城

位于浙江省的义乌市，以商品贸易为其主导产业，已经成为中国最具市场活力的经济区域之一。2007 年，义乌批发市场的交易额为 461 亿元，其中义乌中国小商品城交易额 348 亿元，连续 17 次蝉联全国批发市场榜首。随着义乌市商品贸易市场

的持续发展，义乌市场已逐步演化成为全国乃至全世界的市场；并且从传统交易方式的农村集贸市场，发展成为具有综合性、国际化的小商品流通中心和展示中心：集产品展示、代理批发、厂家直销、电子商务于一体的一种新兴流通业态。义乌小商品城已在其他地区布点并复制自身的模式。

农家店——中国“万村千乡市场工程”

中国商务部于2005年2月启动“万村千乡市场工程”，旨在运用现代流通方式，建立新型农村市场流通网络，改善农村消费环境。目标是2005—2008年，力争在试点区域培育出约25万家农家店，覆盖全国70%乡镇、50%自然村，形成以城区店为龙头、乡镇店为骨干、村级店为基础的农村消费经营网络，逐步缩小城乡消费差距。苏果超市是一个典型例子。

截至2006年年底，“万村千乡市场工程”已有全国2 287家流通企业在1 817个县市进行试点，累计建设连锁化农家店超过16万个，覆盖了全国63%的县市。2007年，该项工程将在全国所有具备条件的县市全面推进，计划新建10万个连锁化农家店，覆盖75%以上的县市，重点开发日化、食品、家用电器三大类农村销量较大的商品。

苏果超市

1998年4月，苏果超市有限公司（以下简称“苏果”）在江苏溧水县设立了第一家农村连锁店。2005年，苏果作为试点企业入选中国“万村千乡市场工程”，用特许连营模式开发出购物广场、社区店、标准超市、便利店、高端便利店以及平价店六种业态。截至2008年第1季度，苏果共有门店1 758家，覆盖苏、皖、鲁、豫、鄂、冀等六个省份。其中近60%在县及县以下广大农村地区。苏果大力发展农村渠道，在解决农村“卖难买也难”的两难困境和满足农民“卖易买好”的需求中，经过10年的发展，销售总额从1997年的4.4亿元增加到2006年的222.8亿元，位居中国连锁企业第六位。2008年，苏果的销售额突破300亿元。

苏果开拓农村渠道主要采取特许加盟的连锁经营形式，并依靠一个非常好的合作伙伴——供销社。苏果和供销社有两种主要的合作形式：区域集体加盟（利用供销社的原有网络建立苏果加盟店。这种方式不仅耗费成本低，而且扩张迅速）和区域多点加盟（选择特定区域内条件较好的企业加盟）。很多超市在向外地扩张时，往往遇到地方保护主义，而苏果给予供销社比较优惠的条件，只要达到苏果开店的基本条件，当资金不足时，只要有政府担保就可以授予特许经营权开店。苏果帮当地政府解决了很多难题，同时得到了当地政府的回报和支持。

苏果起步于城市，靠城乡“两条腿”走路。苏果的渠道把更丰富的产品和品类提供给农民，同时又把更多绿色天然的农副产品反输提供给城市消费者。苏果用城市经营的利润支持农村渠道网络的开发。农村超市的成功反过来又推动了城市超市的发展。

[讨论题]

1. 建立中国农村分销渠道的困难是什么？中国农村分销渠道在结构上有何特点？

2. 分析义乌小商品城迅速发展的原因。

资料来源：商务部市场运行调节司：《中国流通产业发展报告（2005/2006年）》，简缩版（上），5页；孙彬：《中国推出“万村千乡市场工程”》，新华网，2006-03；商务部万村千乡市场工程信息服务系统，中国商务部网站；刘晓雪：《我国工业消费品批发现状与发展模式探讨》，载《烟台大学学报》（哲学社会科学版），2006，Vol. 19 (3)；苏果超市有限公司网站；《2008年浙江义博会强调“义乌风向”重要性》，载《国际商报》，2008-08-27；《2007年浙江省商品交易市场成交额突破9 000亿元》，载《浙江时报》，2008-02-15；《江苏苏果年销售300亿元新台阶上再突破》，载《新华时报》，2009-01-25。



渠道设计决策

一家新的公司本土运营的典型做法是在一个相当有限的市场中，使用已有的中间商。这些中间商的数量也是有限的。选择最好的渠道可能不是问题；问题通常在于要说服中间商来接受公司的产品。

如果该公司成功了，它可以进入其他的新市场，在不同的市场使用不同的渠道。在更小的市场，公司可能直接销售给零售商；在更大的市场，它可能通过分销商。在农村地区，它可能和大众商品零售商合作；在城市地区，同专业零售商合作。在国家的某个区域，它可能授予专卖店销售；在另外一些地区，它可能通过所有的愿意销售的零售店。在某个国家，它可能使用国际销售代表；在另一个国家，它可能同当地的公司合作。今日成功的公司，在任何一个市场区域都在更多地使用混合渠道。管理混合渠道的公司一定要保证这些渠道在一起运作良好，符合每个目标顾客喜欢的经营方式。

设计营销渠道系统涉及分析顾客的需要，确立渠道目标，以及识别和评价主要的渠道。

分析顾客需要的服务产出水平

营销渠道本质上就是将产品提供给消费者，因此营销人员必须明确目标顾客实际需要的服务。销售渠道涉及以下五种服务：

1. **批量**。渠道允许普通顾客一次购买的产品的数量。在购买汽车时，赫兹国际租车公司偏好可以让它一次购买大量汽车的销售渠道；而对于家庭用户来说，可以让他们一次只购买一辆汽车的营销渠道无疑是更好的选择。

2. **等待时间**。渠道用户收到商品之前需要等待的平均时间。顾客一般更喜欢能够快速送货的渠道。

3. **空间便利性**。顾客通过营销渠道购买产品的便利程度。

4. **产品多样性**。营销渠道可以提供的产品种类的多样性。通常，顾客喜欢产品种类多的营销渠道，因为这会增加他们找到自己喜欢的产品的几率。

5. **支持性服务**。渠道提供的增值服务（信贷、运输、安装、维修）。渠道提供的支持性服务越多，渠道需要完成的工作也就越多。[10]

提供的服务项目越多，渠道成本和消费者面临的价格就越高，正如低水平的服务就意味着低成本和低价格一样。（线下和在线）折扣店的成功，说明许多消费者愿意在较低的价格水平上接受较低水平的服务。

设立目标和制约

公司需要设定由目标市场服务水平决定的渠道目标。在竞争环境下，渠道机构必须调整自己的职能性任务，以最低成本实现预定的服务水平。[11]一般情况下，生产商都能识别若干偏好不同服务水平的细分市场，因此，有效的计划意味着确定公司将进入的细分市场，以及与该细分市场相适应的最佳营销渠道。

渠道目标随产品的不同特性而有所不同。易腐烂产品需要更直接的营销渠道，而建筑材料等体积大的产品则需要尽量缩短运输距离，并且减少从生产者运送到消费者的过程中搬运的次数。非标准化产品，如顾客定制的机器和特制模型，一般应由公司销售代表直接销售。要求提供安装或维修服务的产品，如加热系统，则通常是由公司或者特许经销商销售和维护的。涡轮机等高价位的产品一般由公司直接销售而不是通过中间商销售。

渠道设计还必须考虑与不同中间商合作的优势和局限性。例如，生产商的代理商与每个顾客打交道的平均成本较低，这是因为总成本是由几个客户分摊而不是由一家公司独立承担；但是对每个顾客的销售努力则低于公司销售代表所能达到的水平。此外，渠道设计还会受到其他一些因素的影响，如竞争对手的营销渠道、营销环境以及各国之间不同的法规和条款的影响。美国法律一般会限制那些可能会严重削弱竞争从而导致垄断的渠道组织行为。

□ 识别主要的渠道选择方案

下一步就是识别备选的渠道方案。大多数公司会使用组合的渠道，以最低的成本到达不同的细分市场。这要考虑如下三个因素：(1) 可利用的中间商的类型；(2) 需要的中间商的数量；(3) 每个渠道成员的权利和义务。

中间商的类型

公司要建立渠道，需要识别可利用的中间商类型。商人中间商（如批发商和零售商）是取得商品所有权进行转售的中间商。代理中间商可以分为经纪人、生产商销售代表和销售代理商，它们帮助生产商寻找客户，并且有可能代表生产商与客户协商，但是并不取得商品的所有权。辅助商包括运输公司、独立的仓储公司、银行和广告代理公司，它们虽然也协助进行商品的分销过程，但是既不取得商品的所有权，也不进行购买或销售的协商工作。公司越来越多地谋求创新的营销渠道来接触新顾客和原有顾客。Medion 公司在欧洲售出了 60 万台个人计算机，大部分是通过在阿迪（Aldi）超市搞的一周或两周“劲爆促销”来实现的。[12]

中间商的数量

公司在决定每个渠道层级使用多少中间商时，有三种战略可以选择：排他型、选择型或密集型分销。**排他型分销**（exclusive distribution）是指严格地限制中间商的数量。汽车等产品的制造商为了更好地控制服务水平和服务量，往往会采取这种方式。独家分销通常涉及一些排他性的条款，如规定中间商不得经营竞争对手的产品。

选择型分销（selective distribution）是指在同一目标市场上，选择某些中间商而不是所有愿意合作的中间商销售企业产品。与密集型分销相比，这种方式的优点是公司不至于过于分散自己的营销支出，并且能够在较多的控制权和较低的成本下，获得足够的市场覆盖率。迪士尼公司通过选择性分销销售录像带和 DVD，途径包括录像带租借连锁店、公司拥有的商店、其他零售商、在线零售商以及迪士尼产品目录和网站。[13]

密集型分销（intensive distribution）是指生产商同时选择尽可能多的中间商销售自己的产品或服务。这种分销方式一般用于那些顾客要求具有很高的空间便利性的产品，如烟草制品、肥皂、方便食品和口香糖。

渠道成员的权利和义务

公司必须明确渠道成员的权利和义务。企业应该平等对待每个渠道成员，并且给予它们获利的机会。[14] 渠道关系的主要因素包括：价格政策、销售条款、区域权利以及双方的权利和义务。

价格政策（price policy）要求生产商制定的价目表和折扣折让明细单必须能够让中间商认为是公平和有效的。销售条款指生产商对销售设定的付款条件和担保。大多数生产商都会对提前支付给予现金折扣；它们也可能向分销商提供关于出现残次商品和产品降价时如何处理的保证。有关产品降价的保证能够激励分销商大批量购买。

分销商的区域权利（distributors' territorial rights）设定分销商负责的区域范围，以及生产商在何种条件下将选择其他分销商。分销商总喜欢把持自己负责的销售地区的所有业务，而不考虑自己能否完成这些销售。必须仔细规定双方的权利和义务，尤其是对于特许经营和排他性代理渠道的形式。例如，麦当劳为其加盟店提供房屋、促销支持、记账系统、人员培训和技术协助。相应地，加盟店应当满足公司关于设备的标准，对公司新的促销方案予以合作，并且从规定的供应商那里进货。

□ 评估主要的选择方案

在确定了主要的备选方案之后，公司应当根据经济性、可控性和适应性标准对备选方案进行评价。从经济性的角度看，每个备选的渠道方案都会有不同的销售和成本水平。图 13—3 列出了通过六个不同销售渠道销售所增加的价值

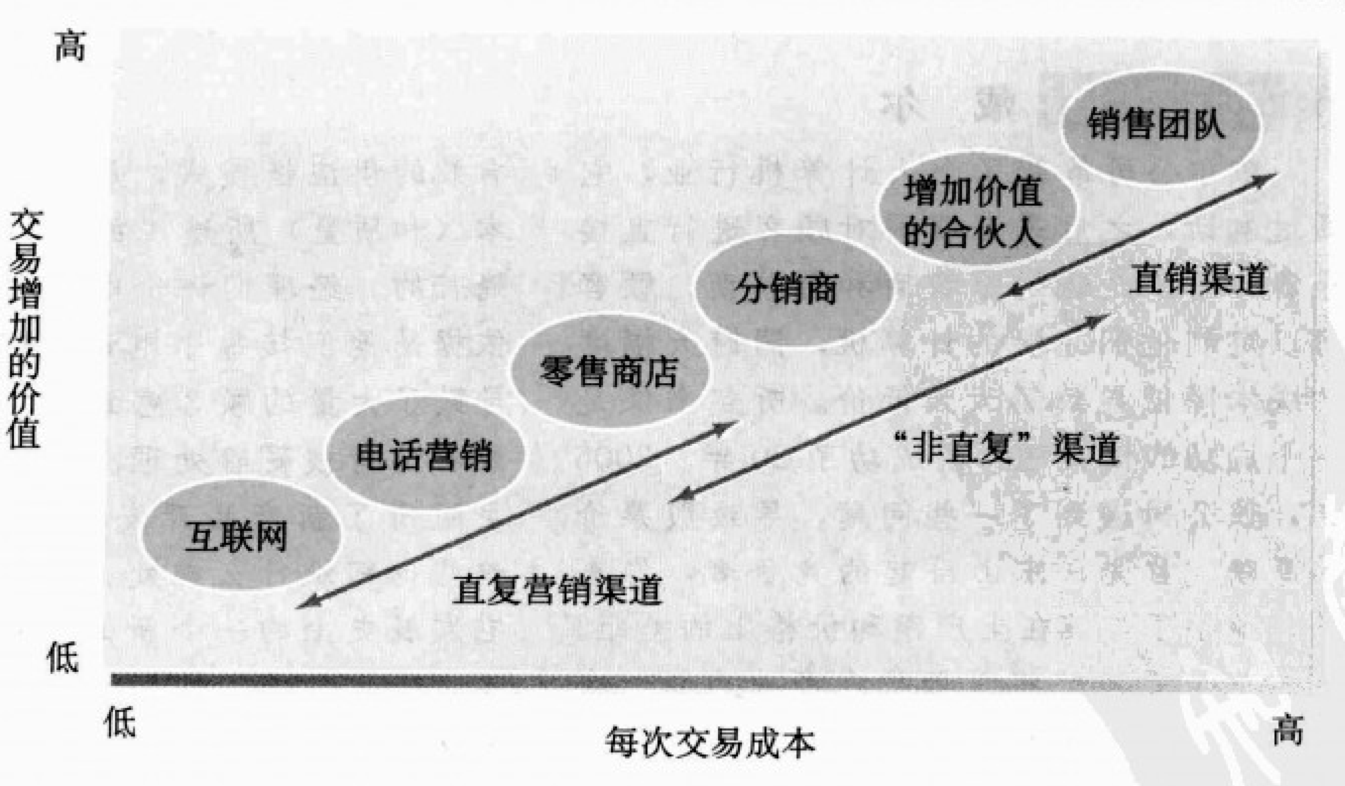


图 13—3　不同渠道的所增价值与成本比较

资料来源：Oxford Associates，Dr. Rowland T. Moriarty，Cubex Corp.

与每笔交易的成本。公司应当确定组建自己的销售团队与采用销售代理方式相比较，哪种方式能够创造更大的销量；接下来，公司应当估计每种销售渠道不同销售水平下的成本。将顾客转向低成本渠道而同时不会减少销售额或降低服务质量的公司，能够获得渠道优势（channel advantage）。[15]

此外，采用销售代理方式还要解决控制问题，因为销售代理是一个独立的企业，追求自己的利润最大化。代理们会更多地关注那些购买量最大的客户，而不考虑该客户购买的是哪个公司的产品。代理商也不太可能完全清楚它们代销的所有产品的详细情况，更无法有效地处理所有的促销材料。在开发一种渠道时，渠道成员需要制定一定时期内各方共同遵守的合同。但是这种合同本身的稳定性将会降低生产商对市场环境的应变能力。因此，在变化的或者不确定的环境中，明智的生产商会寻求那些能够提供较高的适应性的渠道和政策。

渠道管理决策

公司在确定了渠道方案之后，必须选择、培训、激励和评估单个的中间商。此外，营销者还必须随时做好调整营销渠道的准备。

选择渠道成员

公司必须认真挑选渠道成员，因为对顾客来说，渠道就代表公司。在选择过程中，生产商必须确定鉴别更好的中间商的标准，并考察中间商从业的时间、经销其他产品的情况、成长和盈利记录、偿付能力、合作态度以及声誉。如果中间商是销售代理商，生产商还需要评价其所经销的其他产品的种类和特征，以及其销售团队的规模和素质。如果中间商希望拥有独家经销权，那么生产商还需要评价商店的地址、未来成长的潜力和顾客类型。

创新营销 戴　尔

戴尔公司革新了个人计算机行业，它通过电话，之后是互联网对顾客进行直接销售，而不是通过零售商和再售商。顾客可以定制他们想要的计算机，同时大幅度的成本降低导致了天天低价。听起来像是一个成功的模式吧？它成功了20年。2006年，该公司遇到了一些问题，导致股票价格暴跌。首先，东山再起的竞争者，像惠普，缩小了与其在生产率和价格上的差距。戴尔总是更多地将重心放在商业市场，在消费者市场上不过是奋力挣扎。消费者的购买偏好从直接购买转向从零售店内购买，这让戴尔并没得到什么好处。但因为过于有效的供应链模式，从顾客服务中压榨成本（和质量）所造成的自我伤害可能是最痛苦的。经理们评价电话中心员工的主要依据是他们接每个电话的时间——这直接导致了大量的顾客感到他们的问题被忽视或者没有被妥善处理。在研发上的投入不足阻碍了新产品开发，导致缺乏差异化，这些也都没什么益处。显然，戴尔进入了它发展史上的一个新的篇章，是时候从根本上重新考虑它的渠道战略和总体的营销方法了。

资料来源：Louise Lee, "It's Dell vs. The Dell Way," BusinessWeek, March 6, 2006, 61 - 62; David Kirk-

patrick, "Dell in the Penalty Box," Fortune, September 18, 2006, 70 - 78; Nanette Byrnes, Peter Burrows, and Louise Lee, "Dark Days at Dell," *BusinessWeek*, September 4, 2006, 27 - 30; Elizabeth Corcoran, "A Bad Spell for Dell," *Forbes*, June 19, 2006, 44 - 46; David Whitford, "Uh ... Maybe Should I Drive," *Fortune*, April 30, 2007, 125 - 128.

□ 培训渠道成员

公司必须为分销商和代理商制定并实施严格的培训计划。迅速扩张的 Culver 饭店连锁集团要求其在美国中西部地区的特许经营者在 Culver 的 5 家自营店中的一家工作 60 个小时，然后在总店工作 4 个月，每周工作 6 天，每天工作 12 个小时，从中学习公司在物流和财务上运作的方方面面。[16]渠道培训还是个很好的竞争手段。Kyocera Mita 公司请 J. D. Power 公司对顾客进行调研，为达到或超过销售和服务满意度标准的经销商进行认证。Kyocera Mita 公司美国公司营销副总裁迈克尔·皮特伦蒂（Michacl Pietrunti）说："这一认证是对 Kyocera Mita 公司全面解决方案的经销商杰出顾客服务的承认，使得它们在经销商市场中脱颖而出，从而有助于它们获得更多的顾客流量、实现更高的销售业绩。该认证使经销商成为业内提供顾客满意度的领头羊。"[17]

□ 激励渠道成员

公司应该把自己的渠道成员视为最终用户，这意味着公司应了解中间商的需要，并且修改渠道定位，从而为中间商提供更多的利益。为了提高中间商的业绩，公司应当提供培训、市场调查和其他能力培养计划。此外，公司还必须让中间商清楚地意识到，它们是公司的合作伙伴，双方应该共同努力以更好地满足顾客的需求。

不同的生产商在渠道实力（channel power）方面有很大差距，即改变渠道成员行为的能力，使其做原本不会做的事情。[18]要获得中间商的合作通常是个巨大的挑战。[19]较成熟的公司通常不会满足于简单地获得中间商的合作，相反，它们会努力与分销售商建立长期的合作伙伴关系。生产商将会清楚地表明它需要分销商完成的市场覆盖率及其他渠道工作，并且可能会制定奖励办法以激励分销商遵守这些政策。

□ 评估渠道成员

生产商必须根据一些标准定期评估中间商的业绩，这些标准包括销售配额完成情况、平均存货水平、送货时间、对损坏和遗失商品的处理、与公司促销计划和培训计划的合作情况等。某些情况下，生产商可能发现它所付出的代价远远超过了某个中间商的行为所应得到的报酬。举例来说，一个生产商为分销商保有其存货而支付一定的费用，但是它发现自己的存货实际上被储藏在一个公共的仓库里，而且费用还要由自己承担。因此，在事先商定中间商的服务费时，生产商应当为每种服务添加功能型的折扣条款；在实际支付时，生产商可以对比该条款的内容与中间商实际提供的服务水平再支付相应的费用。对于那

些表现不佳的中间商，生产商可以采取劝告、保留、重新激励或者终止与其合作的措施。

考核可以从确定供应商（以及它们的供应商）和分销商（以及它们的分销商）如何影响公司的业绩开始。有时候，由一家小型供应商所供应的一个小小的部件，可能会是整个生产过程中的一个关键部分，进而对供应商能否按时交付质量合格的产品具有决定性影响。另一个重要的步骤是，把整个公司的战略目标和衡量标准转化为价值网中所有成员的目标和标准。在思科公司，追求顾客满意的公司目标被转化成对中间商的按时交货率、次品率和类似因素的具体衡量。良好的沟通有助于中间商了解公司的期望，并促进互惠互利的信息共享。最后，还需要连续不断地对它们的表现进行考评和奖励，保证整个网络高效、活跃、可靠地运行。

玩具制造商 Cranium 所采用的一个关键指标是中间商能够在多大程度上促进公司的成长。为了在玩具业这个高度竞争的行业站稳一席之地，公司经常与通常并不开展玩具业务的渠道成员合作。最初的时候，Cranium 公司在星巴克咖啡店里销售玩具，这一创新的交易方式树立了 Cranium 的品牌形象并推动了对它的需求。当玩具的销售开始有起色之后，Cranium 通过在折扣店销售儿童玩具实现了更迅速的利润增长。尽管 Cranium 仍然在星巴克进行新玩具的试销，它的产品也出现在 Whole Food 超市和其他非传统中间商的店里。凭借不断地分析渠道和中间商对发展的贡献，Cranium 用新的、不同寻常的方式将其产品送到目标受众的面前，创造了最大化的获利机会。[20]

□ 改进渠道安排

应定期对分销渠道进行审查，如果发现分销结果与计划出现较大差距，消费者购买行为变化，市场扩大，出现新的竞争，新型创新渠道出现或者产品进入生命周期的下一个阶段，就应当对分销渠道的设计进行调整。能够在产品的整个生命周期都进行有效营销的渠道是十分少见的。这是因为早期采用者往往偏好提供更多增值服务的渠道，而晚期采用者则会转向低成本的渠道。在进入壁垒很低的竞争激烈的市场时，最理想的渠道结构不可避免地会随时间推移而发生改变。所发生的改变可能涉及添加或去掉某些渠道成员，添加或去掉某些销售渠道，也可能涉及确定一种全新的产品销售方式。

添加或去掉某个渠道成员的决策需要进行增量分析。通过这种分析，确定在增加或减少某些渠道成员后，公司利润将如何变化。有时候，生产商可能考虑一次性剔除销售额低于特定数额的所有中间商。例如，Navistar 公司曾发现有 5%的代理商一年销售的卡车不超过 4 辆。这些代理商的销售业绩远低于公司为了向它们提供服务而发生的成本。但是，终止与这些代理商的合作可能会对整个分销系统造成极大的影响：由于产品数量降低，卡车的单位生产成本将会上升；一些员工可能会失去工作；还会出现闲置设备，市场上的某些业务将会转向竞争对手；其他经销商也会感到没有保障。在改变渠道安排时，上述所有因素都是公司需要慎重考虑的内容。

最困难的决策并不是增减渠道成员，而是修改整体的渠道战略。[21]随着时间的推移，分销渠道可能变得过时，以至于现有的分销系统与满足目标顾客

（和生产商）要求的理想系统之间出现较大差距。由于越来越多的女性开始就业而不是待在家里，雅芳不得不修改上门推销化妆品的营销战略。又如，美洲银行在提供在线网上银行业务以后，仍然对银行的分支机构进行开业和停业的调整。

渠道整合与渠道系统

在瞬息万变的营销环境中，营销渠道不可能保持不变。新的批发和零售机构将不断出现，新的渠道系统也会不断演化。渠道整合必须意识到网上和网下销售的独特优势，并最大化它们的总体贡献。一个新兴的领域是电子商务和手机商务（见第 19 章）。接下来，我们将讨论垂直营销系统、水平营销系统和多渠道营销系统的发展，以及这些系统如何合作、冲突和竞争。

垂直营销系统

垂直营销系统的出现是渠道发展中最重大的变化之一。传统营销渠道（conventional marketing channel）由一个独立的生产者与批发商（群体）和零售商（群体）组成，其中每个成员都是以利润最大化为目标的独立的实体，即使这个目标的实现是以损害系统的整体利益为代价的。其中任何一个成员都不会对其他成员拥有全部或者足够的控制权。

与传统的营销渠道系统相反，垂直营销系统（vertical marketing system，VMS）是由生产商、批发商和零售商组成的统一系统。在垂直营销系统中，被称为渠道领头人的渠道成员或者拥有对其他成员的产权，或者是在特许经营模式中处于特许者的地位，或者对其他成员具有很强的影响力。渠道领头人可能是生产商，也可能是批发商或者零售商。垂直营销系统的产生，是由于处于强势地位的渠道成员力图控制渠道行为，消除独立的渠道成员为了实现各自的目标而导致的冲突。它们通过扩大规模、协商权力分配以及消除重复服务获得经济利益。在美国消费者市场上，垂直营销系统已经成为主流形式，占据了大约 70％ ～80％的市场。垂直营销系统有三种主要的类型：公司型垂直系统、管理型垂直系统和契约型垂直系统。

公司型垂直系统是在同一个所有者名下合并了生产和分销的连续阶段。希望获得较大的渠道控制权的公司一般会选择这种方式。例如，西尔斯公司出售的商品中，有 50％来自它拥有部分或全部股权的公司。

管理型垂直系统通过某个渠道成员的规模和影响力，实现对生产和分销的连续过程的协调和组织。一般情况下，主导品牌的生产商能够获得中间商的支持，实现成功的贸易合作。宝洁、金宝汤（Cambell Soup）等公司就是这样在商品展示、货架空间、促销和价格政策等方面获得分销商的合作的。

契约型垂直系统是指处于生产和分销的不同层次的独立公司，为了获得单独经营所达不到的经济利益，以契约为基础实现的经济联合体。约翰逊和劳伦斯（Johnson and Lawrence）称其为“增加价值的伙伴关系”（VAP）。契约型垂直系统具有如下三种形式：

1. 批发商发起的自愿连锁组织（wholesaler-sponsored voluntary chains）把独立的零售商联合起来，更好地与大型连锁店抗衡。批发商将与其合作的零售商组织起来，使参与者的销售活动标准化，并且获得规模采购的好处，从而能够有效地与其他连锁组织竞争。

2. 零售商合作社（retailer cooperatives）是指由零售商带头组成的一种业务实体，它开展批发业务并有可能从事一些生产活动。零售商合作社的成员集中采购，并且进行联合广告宣传；利润按成员购买量的比例进行分配。

3. 特许经营组织（franchise organizations）是指被称为特许者的渠道成员将生产—分销过程的连续阶段联系起来形成的组织。特许经营组织包括：生产商发起的零售商特许经营组织（如福特汽车公司及其特许经销商），生产商发起的批发商特许经营组织（如可口可乐及其装瓶公司），服务公司发起的零售商特许组织（如Ramada旅馆及其特许经营的汽车旅馆）。

营销在中国 跨国公司在中国的渠道变革

跨国公司进入中国市场30年了，营销渠道是其在中国最受困扰、最难解决的营销问题，焦点在于复杂的代理商经销商关系。随着中国营销环境的变化，跨国公司在中国不断调整和寻求新的渠道模式，提高渠道的有效性和可控性。跨国公司在中国的变化渠道表现在：由被动向主动、培育和重新定位代理商、由单一走向整合、重心移向终端、伸向农村市场。以下是宝洁、摩托罗拉、诺基亚和可口可乐等公司的例子。

宝洁公司

宝洁公司1988年进入中国，宝洁（中国）的渠道管理经历了三个发展阶段，而且重视农村分销。

国营分销（1988—1992年）

1992年之前，宝洁公司在中国分销基本是靠计划体制内的国营百货批发站、供销社或工贸公司，宝洁将产品直接销售给分销机构，经过从上至下的各省级站—市级站—县级站—村级供销社这条单一的商业系统，实现了最初的业务发展。回款难和市场覆盖差是突出的问题。

分销商即销售者；提升分销商的销售力（1992—1999年）

1999年之前，宝洁的销售任务由分销商承担，宝洁因而大量发展分销商，在中国分为四个销售区域：华南、华北、西南、华东，每个区域设有区域分销中心，区域分销中心分管所属区内的分销商，通过分销商将产品卖到目标消费者可能出现的所有场所，包括零售终端、批发市场、夫妻店，甚至企业客户、洗浴中心和美容美发店。

1992年开始，宝洁渠道管理的重点是“帮助”分销商提高销售力，宝洁帮助分销商对市场覆盖进行规划并销售产品，提高了产品分销率。并因此扩大了市场覆盖率。但出现了渠道打价格战和渠道混乱失控的突出问题。为此，1995年宝洁实施“分销商生意系统”，推行严格的数字化管理。帮助分销商建立和管理进销存系统。分销商一体化系统和高效分销商补货系统的建立，提高了分销商的管理能力和渠道的控制力，渠道关系由原来简单的交易关系变成了合作伙伴关系。

促成分销商转型（1999年至今）

随着大型超市在中国兴起，宝洁将分销渠道的重心移向终端，通过强化与连锁零售商合作，以及大幅度精简分销商，为分销商转型做准备。1999年，宝洁推出“宝洁分销商2005计划”，其核心是：重新定位分销商，向零售终端倾斜。“宝洁分销

商2005计划”指明了分销商生意的新定位、发展方向及过渡措施，强调宝洁与分销商的战略一致性，强化为终端服务，对市场竞争作出及时反应。该计划将分销商定位为覆盖服务供应商。它们扮演三重角色：(1) 零售和批发的供应商；(2) 物流中心和覆盖服务提供者；(3) 为中小客户提供管理服务。宝洁从原有的300多家分销商中选择出100多家分销商发展成为宝洁战略伙伴，建立分销商管理系统(DMS)，实施“全程助销营销模式”，用先进理念与信息系统巩固分销商竞争优势。宝洁又打破原来的分区销售的结构，建立了包括分销商、批发商、主要零售商、大型连锁商及沃尔玛在内的整合渠道，将分销商的渠道终端调整为批发市场、农村市场和中小零售店。取消销售部，设立了客户生意发展部（CBD），管理主要零售商与大型连锁商，加强了对零售商终端的管理。

开拓农村分销渠道

1996年开始，宝洁以路演方式(P &G Road Show）进入中国乡镇及村庄，进行现场产品演示，并以折扣价格销售样品，让农村消费者试用，认识宝洁的产品与品牌，初步建立其与农村消费者的良好关系。1997年，宝洁成立农村品牌部，正式在全国农村推广“宝洁路演”。至1999年，“宝洁路演”已经遍及中国22个省、自治区、直辖市的农村，覆盖了数万个乡镇，有效覆盖率为75%，产品试用率达55%，宝洁在中国农村市场的品牌知名度与销售量飞速提升。

2001年，宝洁实施第二步乡镇拓展计划——乡镇终端网络建设与规划。由其农村市场办事处与当地经销商合作，利用经销商原有资源及地域优势，帮助经销商提高销量，建立完善的网络系统，从而拓宽农村分销网络体系。

摩托罗拉

摩托罗拉公司1987年进入中国，1993年率先进入中国手机市场。1999—2003年居中国手机市场份额第一（2004年后诺基亚第一）。其分销渠道在中国的主要变迁如下。

单一批发模式（1993—1996年）

当时手机分销商市场被国家邮电系统垄断，消费者只能到邮电局购机入网，零售也只有在邮电局的营业厅。摩托罗拉只对邮电器材公司批发供货，当然无法掌握和控制分销。

总代理区域分销模式（1997—1999年）

分销领域开放准入后，国营邮电企业开始改制。摩托罗拉既保持原有渠道关系，又积极构建新的渠道，采用了总代理区域分销模式，摩托罗拉选择了几家全国总代理（蜂星、中邮、天音等），由总代理同时分销全国，在各区域形成了多家分销。其营销渠道模式为：摩托罗拉——一级代理商—二级批发商—三级批发商—末级批发商（或零售商）—零售商。总代理区域多家分销的模式具有密集网络优势，多家代理可形成内部竞争，能在短时间内将新品推向全国市场。摩托罗拉还可利用代理商的资金平台作用，加速自身资金周转。但多家代理在同一区域中分销带来渠道层级冲突混乱和失控，摩托罗拉与代理商关系基本是博弈交易关系。

区域独家总代理—FD渠道模式（1999—2005年）

意识到总代理区域多家分销模式的弊端后，摩托罗拉自1999年开始实施区域独家总代理渠道模式，实施渠道扁平化改造，建立与代理商更加稳定的合作关系。2005年，摩托罗拉将中国销售渠道重新划分为4个大区，15个小区，63个销售区，全面覆盖中国的250个城市，实行深度分销。

2002年，随着家电大卖场和专业手机连锁店逐渐壮大，摩托罗拉在深化代理分销的同时，又建立面向核心批发或零售商的直供模式：以代理商为主角的资金物流平台（fulfillment distributor，FD）向摩

托罗拉指定的重点客户——核心零售商(KR)和核心批发商(KW)直接供货。2005年，摩托罗拉实施“全球重要市场开设品牌专卖店”计划，并在上海开设了其全球第一家旗舰店，在终端提供摩托罗拉的品牌体验。

开拓农村渠道

摩托罗拉为进军中国农村市场，构建了三条通路：传统分销、资金物流平台和专卖店。摩托罗拉的传统分销模式是由具备资金实力的大区分销商买断该区域的销售，再由大区分销商对区域内的三四级市场和农村市场渗透，摩托罗拉提供礼品促销及区域政策支持。2005年摩托罗拉实施资金和物流平台方案，以代理商为平台主角，摩托罗拉负责分销，促进了对三四级市场和农村市场的渗透。2005年年底，摩托罗拉尝试与TCL公司合作，利用TCL农村零售连锁店网络向农村发展，但未能持久。2006年8月，摩托罗拉成立专门部门开始专卖店的计划，与三四级市场中拥有渠道和终端资源的零售连锁店合作，计划两年内在三四级市场组建500家专卖店。

诺基亚

诺基亚公司针对中国市场的特点，多次调整了渠道策略，在摸索中逐步形成了以强化渠道渗透力和渠道扁平化为主要目标的双渠道分销体系。诺基亚自2003年推进分销渠道向下深耕，设立了全国级代理、省级代理和区域级代理，2006年有近3万名销售人员活跃在中国400多个城市，而国美、迪信通等国内大型连锁企业的上千家店面也被纳入了诺基亚的销售环节。这一策略加强了渠道的渗透力，使得诺基亚产品从最初的一级市场逐步走向二三级市场，并进一步渗透四五级市场。另一方面，诺基亚开拓直供渠道，推进渠道扁平化。诺基亚成立了直接零售项目(direct retail program，DRP)小组专门负责向手机大卖场、专业连锁店和家电连锁店等大的终端零售场直接供货。为了避免价格竞争对代理商的冲击，除了保留三家全国代理商，诺基亚针对众多的地区分销商采取了省级直控分销的FD策略，即资金物流平台模式。在这种模式下，诺基亚全权负责与零售终端接触，直接向其提供产品，省级分销商只扮演物流和资金流平台的角色。双渠道的分销体系成为诺基亚保持市场领先地位的关键性因素。

可口可乐

分销商关系是在中国发展分销渠道的主要困难所在。可口可乐公司2001年在中国华南地区开始实施新的分销商管理模式——“101计划”：针对可口可乐指定的客户群或者业务区域和可口可乐公司所选定的批发商共同建立适合本地市场状况的客户服务系统。可口可乐与配送商结合成一个系统，共享客户资料，帮助配送伙伴管理生意。“101计划”的前一个“1”指可口可乐的产品可以使消费者“一瓶在手，欢乐无穷”；“0”指可口可乐要帮助合作伙伴(批发商)从被动地服务零售客户，转化为积极主动地开拓零售客户，协助它们做好零售客户的深度分销工作，从而确立“零售目标，以深入民间”；后一个“1”代表可口可乐同合作伙伴之间“整体结盟，互利互助”的双赢局面。实施这一配送系统后，可口可乐公司直接服务客户从5万个增加到15万个，市场覆盖面得到拓展，同时成本降低了16.5%。

资料来源：卢泰宏：《跨国公司行销中国——实战篇》，66～107页，115～122页，香港，经济日报出版社，2002；叶茂中、王鹏、顾小君：《P&G Road Show中国农村推广三周年纪实》，载《销售与市场》，1999(9)；肖志营：《宝洁乡镇终端网络建设与规划》，载《销售与市场》，2001(5)；刘源：《宝洁渠道之变》，载《知识经济》，2005(8)；张武养：《手机国际品牌中国分销渠道结构再造及关键影响因素分析》，中山大学硕士论文，2002；季风、郭政功、陈丽丽：《渠道制胜——诺基亚的成功之道》，载《国际市场》，2005(11)；何毅：《诺基亚：供应链赢得市场》，载《中国物流与采购》，

2006（12）；谭长春：《渠道平衡——可口可乐“无处不在的魔法石”》，载《中国商贸》，2004（2）；宝洁中国官方网站，www.pg.com.cn；摩托罗拉中国官方网站，www.motorola.com.cn；诺基亚中国官方网站，www.nokia.com.cn；卢泰宏：《跨国公司行销中国》，74～81 页，193～195 页，383～389 页，397～399 页，广州，广东旅游出版社，2002；徐春梅：《美国宝洁借道中国商务部“万村千乡市场工程”进入农村市场》，载《中国经营报》，2007-05-28；周建华：《宝洁中国营销市场发展现状》，载《21 世纪经济报道》，2003-04-03；郑锐洪：《解析宝洁“助销模式”的深层价值》，载《商业时代》，2006（18），23～24 页；李湘：《宝洁“助销模式”的核心价值》，载《江苏商论》，2006（5），80～81 页；周伟：《宝洁公司渠道战略转变分析及其启示》，载《企业活力》，2005（5），36～38 页；王方华、范凯利、方芳：《试析 P&G 公司的“无缝营销渠道”策略》，载《外国经济与管理》，1999（6），27～29 页，46 页；胡正明：《摩托罗拉手机营销渠道模式研究》，山东大学硕士论文，2005；徐雅玲：《摩托罗拉下乡记》，载《中国经营报》，2006-08-01；仲德涛：《土洋手机搏杀低端市场》，载《中国外资》，2005（5），32～34 页；杨育谋：《土洋手机巨头对弈低端市场》，载《当代经理人》，2005（9），60～62 页；张峰：《第四条跑道》，载《中国物流与采购》，2006（17），23～24 页；仲德涛：《土洋手机搏杀低端市场》，载《中国外资》，2005（5），32～34 页。

□ 水平营销系统

另一种渠道发展形式是水平营销系统（horizontal marketing system），由两家或两家以上的不相关的公司将资源和项目整合起来以开拓可能的市场机会。很多超市连锁店与当地银行签订协议，在店里提供银行服务。花旗银行在新英格兰的超市里有 256 家分支机构。对于其中的单个公司来说，它可能缺少独立运作的资金、技能、生产或营销资源，或者无法独立承担风险。但是它们相互之间暂时或永久的合作，或者说创立一个合资公司，将会解决上述问题。例如，H&R Block 公司代表 GEICO 保险公司为顾客提供车辆保险信息。

□ 多渠道营销系统

过去，多数公司都只是通过单一渠道销售单一产品。但是，随着备选营销渠道和细分市场的增加，许多公司开始采用多渠道营销系统。多渠道营销（multichannel marketing）是指一个公司利用两个或多个营销渠道到达较多的顾客细分市场。例如，派克汉尼汾公司（Parker Hannifin）的风钻产品可用于木材加工业、捕鱼业和航空工业。为了保证营销渠道的畅通高效，公司没有采用通过一个工业分销商销售产品的做法，而是同时建立了三种独立的营销渠道：林木设备分销商、海洋用品分销商和工业分销商。由于每个类型的分销商所面对的目标市场各不相同，因此这些机构之间几乎不存在冲突。

通过增加更多的营销渠道，公司可以获得三种重要的收益。首先是市场覆盖率的增加。其次是可以降低渠道成本——公司可能增加新的营销渠道以降低对现有的顾客群体销售的成本（例如以电话销售作为上门推销的辅助形式）。最后一个收益是实现个性化销售——公司可能增加渠道以更好地迎合顾客的需求。但是，新渠道的引入往往会带来冲突和控制问题：不同的渠道可能会争夺同一批顾客；随着新渠道的独立性的增加，公司将很难保证不同渠道之间的合作。

□ 冲突、合作和竞争

无论渠道设计和渠道管理多么出色，渠道冲突都是无法避免的，即使这种冲突仅仅是由于两个利益独立的公司不可能事事保持一致而造成的。渠道冲突（channel conflict）是因为渠道某个成员的做法阻碍了渠道实现其目标而造成的。渠道协调（channel coordination）是指将渠道成员凝聚起来共同实现渠道的目标，而不是实现其各自可能无法兼容的目标。[22]在此我们需要探讨三个问题：渠道冲突有哪些类型？导致渠道冲突的原因是什么？如何解决渠道冲突问题？

渠道冲突和渠道竞争的类型

垂直渠道冲突（vertical channel）是指同一渠道中不同层次之间的利益冲突。例如，通用汽车公司为了实施服务、定价和广告方面的一系列政策，与经销商发生了冲突。水平渠道冲突（horizontal channel conflict）是指渠道中同一层次的成员之间的利益冲突。例如，Pizza Inn 的一些特许经营店抱怨其他一些特许经营商店在食品配料上弄虚作假，服务质量低劣，从而损害了整个 Pizza Inn 的形象。

多重渠道冲突（multichannel conflict）的产生是由于生产商同时利用两个或两个以上的分销渠道进入同一个目标市场。当同一个渠道中的某些成员能够拿到较低的价格（基于更大批量的购买）或者以较低的利润率经营时，多重渠道冲突可能尤为激烈。例如，当太平洋自行车公司（Pacific Cycles）收购 Schwinn 公司之后，它决定在该品牌的2 700个高端经销商网络之外，在自己销售太平洋中档自行车的渠道（如塔吉特等大型零售连锁店）中进行销售。尽管太平洋自行车公司只向原 Shwinn 网络特别供应某些型号的产品，仍有1 700多家经销商退出了。关键问题在于通过大型零售连锁店销售带来的增量销售收益能否抵消因经销商退出造成的损失。[23]

导致渠道冲突的原因

渠道冲突为什么会爆发？一个主要原因是目标不一致，例如，生产商希望通过低价迅速扩大市场，而分销商则总希望销售毛利高的产品以提高短期盈利能力。有时，权利和义务不明确也会造成渠道冲突。这正是惠普公司的特许经销商在向大客户推销该公司的个人计算机，而同时惠普公司自己的销售团队也在进行同样的工作的原因。销售区域划分和赊销条款往往是导致冲突产生的原因。

渠道冲突也可能源于对环境的不同看法，例如，生产商十分看好短期经济形势，希望分销商购买更多的产品，但是分销商却对未来持悲观态度。此外，如果中间商对生产商依赖性很高，也可能产生渠道冲突。排他性分销商（如汽车经销商）的业务发展与生产商的产品和定价政策之间存在密切关系，这就极有可能导致冲突的发生。

管理渠道冲突

有些渠道冲突是良性的，它们可能会提高渠道在不断变化的环境中的应变

能力，但是大量的冲突对渠道的正常运行具有负面影响，因此生产商面临的挑战不是消除冲突，而是更好地管理冲突。以下是有效管理冲突的几种措施。[24]

一种方法是制定更高的目标。渠道成员就一些基本的目标达成一致意见，无论该目标是生存、市场份额、高质量还是顾客满意。在渠道面临外界的压力和威胁，如出现更有效的竞争渠道、不利的法律条款和消费者偏好转移时，这种做法通常非常有效。

另一种方法是不同渠道层次上的人员进行职位互换。例如，通用汽车公司的经理在分销商那里工作一段时间，而分销商则进入通用汽车公司的分销政策部门工作。这种方法可以帮助渠道参与者能够从他人的角度考虑问题，从而更容易就一些问题达成共识。合作是指一个组织为了赢得另外一些组织的领导人的支持，聘请他们进入公司的顾问委员会、董事会、商业委员会和类似机构的一种做法。在这种方法下，只要发起公司能够认真地对待这些领导人，倾听他们的意见，往往可以减少冲突的发生。

可以通过外交手段、调解、仲裁来解决长期和尖锐的冲突。外交手段是指双方派代表进行谈判以解决冲突。调解则是指在专业和中立的第三方的参与下，重新协商双方的利益分配关系。仲裁是指双方向仲裁人陈述自己的观点，并接受仲裁意见。

□ 渠道关系中的法律与道德问题

在多数情况下，公司有权自由选择适合自己的渠道安排。实际上，法律有时会禁止公司制定不允许竞争对手使用同一渠道的排他性策略。这里，我们简单地讨论专营、排他性区域、捆绑协议和分销商权利的合法性问题。

专营是指卖方只允许特定的分销商销售自己的产品，并要求这些分销商不得销售竞争对手的产品。专营双方都会从排他性条款中获利：卖方可以得到更忠诚、更值得信赖的分销商，而分销商则可以获得特定产品的稳定货源和更多的生产商支持。只要专营不会严重削弱竞争或造成垄断行为，而且双方是在自愿的基础上签署协议的，那么专营协议就是合法的。

专营通常会规定排他性区域。生产商可能会同意不向指定区域内的其他分销商供货，或者分销商同意只在特定的地区销售货物。前一种情况可以增加零售商的信心和忠诚度，也是完全合法的——生产商没有向它不希望经销其产品的分销商供货的法律责任。后一种情况由于生产商试图限制分销商在其他地区进行销售的权利，因而可能会导致法律问题。

有时，某种强势品牌的生产商会规定，分销商只有在承诺同时销售该产品生产线上其他产品或者所有产品的情况下才能经营该产品。这种行为被称为全线逼销。这种捆绑协议（tying agreements）并不一定是违法的，但如果这种行为显著地削弱了竞争，就触犯了美国法律。值得注意的是，生产商终止与分销商合作的权利受到了某些限制。一般情况下，生产商可以因为“某些原因”而终止与分销商的合作；但是在某些情况下，例如分销商拒绝在一些专营或捆绑性质的法律合同上签字，生产商就无权终止与分销商的合作。

小 结

1. 大多数制造商并不直接将产品销售给最终用户，在两者之间存在一条或者多条营销渠道。营销渠道是指完成多种职能的一系列营销中间商。

2. 营销渠道决策是管理层面临的最重要的决策之一。公司选择的渠道极大地影响了其他的所有营销决策。

3. 当公司缺乏足够的资金进行直接营销时，或者直接营销不可行时，再或者通过营销商可以取得更多的经济利益时，它们就会利用中间商销售自己的产品。中间商完成的最重要的职能分别为：搜集信息，促销，协商，订货，提供融资，承担风险，以及协助产品运输、支付货款和所有权转移。

4. 生产商可以选择不同的方式到达目标市场。它们可以直接通过零级销售渠道销售产品，或者是通过一级、二级和三级销售渠道进入目标市场。在决定使用哪种类型的渠道时，公司需要分析顾客需求，建立渠道目标，识别并评估主要的备选渠道方案，包括渠道中包括的中间商的类型和数量。

5. 有效的渠道管理要求仔细挑选中间商，并提供培训和激励。其目标是建立长期的、互利互惠的合作伙伴关系。

6. 营销渠道的特点是持续的而且有时剧烈的变化。营销渠道的三个最重要的趋势是垂直营销系统、水平营销系统和多渠道营销系统的不断发展。

7. 由于渠道成员的目标不一致、权利和义务规定不明确、理解性差异以及中间商关系等原因，所有的营销渠道都可能产生冲突和竞争。在管理渠道冲突时，公司解决长期和尖锐的冲突可以采取的措施包括：制定更高的目标，对不同渠道层次中的人员进行职位互换，谋求其他渠道成员的领导人的支持，以及通过外交手段、调解和仲裁等措施。

8. 渠道安排是由公司决定的，但是必须考虑到某些渠道行为可能导致法律和道德问题，例如专营、排他性区域、捆绑协议和分销商权利。

案 例

亚马逊

亚马逊公司由杰夫·贝佐斯于1995年7月创立，定位于成为“世界上最大的书店”。作为一家虚拟书店，亚马逊并不实际拥有图书。它希望能以此革新零售方式，尽管对于这一目标是否实现仍存争议，但显然贝佐斯进行的一系列电子商务革新已经广为众人学习和模仿。

与一些本地社区书店相比，亚马逊提供了更有用的信息和更多的选择，为每位顾客提供个性化服务。读者可以评论图书，并且用1～5颗星来进行打分。然后浏览的人可以评价哪些评论有帮助，哪些没有。亚马逊的个人推荐服务聚集了顾客购买数据，因此可以推测谁将购买哪一本书。网站可以让读者浏览书中的部分内容、目录以及开始的几页，而且可以使用“书内搜索”功能查询120 000本图书的全部内容——相当于巴诺书店的图书量。亚马逊的“一次性单击购物”让购买者仅需单击一次鼠标即可完成交易。

通过让各类网络商家在其网站Amazon.com上销售商品，亚马逊也成为电子市场，并为塔吉特、NBA、天美时（Timex）和玛莎百货（Marks&Spencer）经营管理零售网站。亚马逊销售额的40%来自数以百万计的称为“伙伴”的合作者。它

们是独立的商家或企业，如果推荐顾客去亚马逊网站并达成了交易，便收取佣金。

为了克服产品购买和送货之间的延迟，亚马逊提供快速、便宜的送货服务。对于大部分商品，Amazon Prime 提供每年 79 美元的无限制免费送货。而且亚马逊的产品线也非常多样化，包括 DVD、音乐 CD、计算机软件、视频游戏、电子产品、服装、家具、视频、玩具以及其他商品。亚马逊在加拿大、英国、德国、澳大利亚、法国、中国、日本都建立了独立的网站。亚马逊 2008 年运营收益为 191 亿美元，净利润 6.45 亿美元。

亚马逊在所有不同领域成功的关键是愿意投资于最新的网络技术，从而让网络购买更便捷、更容易以及更个性化。2002 年推出的亚马逊网络项目将其数据库向 65 000多名程序员和企业开放，结果是网站盈利，并拥有了崭新的网络购物界面以及为 800 000 名活跃的亚马逊商家提供的创新服务。其中的一项应用是ScoutPal 服务，该服务可以将手机变成移动的条形码扫描仪。

亚马逊的下一步计划是什么？公司正大力投资开发让顾客可以下载视频、音乐和图书的技术。就像杰夫·贝佐斯在 1997 年写给股东的信（重登在 2005 年年度报告中）中所说的："一切都要目光长远。"

[讨论题]

1. 亚马逊成功的关键因素是什么？

2. 亚马逊的弱点是什么？它应该注意什么？

3. 你认为该公司营销方面有哪些是必须要做的？你会给营销高层什么建议？

资料来源：Elizabeth West, "Who's Next?" *Potentials*, February 2004, 7 - 8; Chris Taylor, "Smart Library," *Time*, November 17, 2003, 68; Robert D. Hof, "Jeff Bezos' Risky Bet," *BusinessWeek*, November 13, 2006; Robert D. Hof, "The Wizard of Web Retailing," *BusinessWeek*, December 20, 2004, 18; Erick Schonfield, "The Great Giveaway," *Business 2.0* April 2005, 80 - 86; "Click to Download," *The Economist*, August 19, 2006, 57 - 58; 亚马逊公司 2008 年年报。

【注释】

[1] Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

[2] Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, *Marketing Channels*, 5 - 6.

[3] Louis W. Stern and Barton A. Weitz, "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities," *Long Range Planning* 30, no. 6 (1997): 823 - 829.

[4] 学术研究的深度小结，see Erin Anderson and Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," in *Handbook of Marketing*, edited by Bart Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2001): 223 - 247。See also Gary L. Frazier, "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 27, no. 2 (1999): 226 - 240. Peter Child, Suzanne Heywood, and Michael Kilger, "Do Retail Brands Travel?" *The McKinsey Quarterly*, 2002, Number 1: 11 - 13.

[5] E. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), chapter 5.

[6] Chekitan S. Dev and Don E. Schultz, "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century," *Marketing Management*, 14 (January/February), 2005; Mike Troy, "From Supply Chain to Demand Chain, a New View of the Marketplace," *DSN Retailing Today*, October 13, 2003: 8 - 9.

[7] 其他的信息，see Marianne Jahre, "Household Waste Collection as a Reverse Channel: A Theoretical Perspective," *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25, no. 2 (1995): 39 - 55; Terrance L. Pohlen and M. Theodore Farris II, "Reverse Logistics in Plastics Recycling," *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22, no. 7 (1992): 35 - 37。

[8] Chris Gaither, "Giving PCs the Boot," *Boston Globe*,

April 22, 2003, F1.

[9] Faith Keenan, "Big Yellow's Digital Dilemma," *BusinessWeek*, March 24, 2003, 80 - 81; William M. Bulkeley, "Kodak Revamps Wal-Mart Kiosks," *Wall Street Journal*, September 6, 2006.

[10] Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, *Marketing Channels*.

[11] Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966).

[12] Bridget Finn, "A Quart of Milk, a Dozen Eggs and a 2.6 - GHz Laptop," *Business 2.0*, October 2003, 58.

[13] www.disney.com; Edward Helmore, "Media: Why House of Mouse Is Haunted by Failures," *The Observer*, February 11, 2001, 10.

[14] 对关系营销和营销渠道控制的更多内容，see Jan B. Heide, "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing* (January 1994): 71 - 85。

[15] See Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999). 他们建议通过费用收入比，即用平均的订单规模除以平均的交易成本来测量渠道的可获利性。平均交易成本是用总的交易数量除以总运营成本。费用收入比越低，渠道越盈利。

[16] Erin Killian, "Butter 'Em Up," *Forbes*, June 9, 2003, 175 - 176.

[17] Anderson and Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," 223 - 247.

[18] Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, 5th ed. (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).

[19] "America West Announces Partnership with Cranium," *Airline Industry Information*, June 2, 2005, n. p.; Christopher Palmeri, "March of the Toys—Out of the Toy Section," *BusinessWeek*, November 29, 2004, 37; Miles Cook and Rob Tyndall, "Lessons from the Leaders," *Supply Chain Management Review*, November-December 2001, 22+; Jennifer Baljko Shah, "Staying Efficient Despite Tough Marketing Dynamics," *EBN*, August 27, 2001, 33.

[20] Junhong Chu, Pradeep K. Chintagunta, and Naufel J. Vilcassim, "Assessing the Economic Value of Distribution Channels,: An Application to the Personal Computer Industry," *Journal of Marketing Research*, 44 (February 2007): 29 - 41.

[21] Russell Johnston and Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review* (July-August 1988): 94 - 101. See also Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective," *Journal of Marketing* (July 1998): 99 - 111; Narakesari Narayandas and Manohar U. Kalwani, "Long-Term Manufacturer—Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing* (January 1995): 1 - 16; Arnt Bovik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships," *Journal of Marketing* 64 (October 2000): 52 - 64.

[22] Coughlan and Stern, "*Marketing Channel Design and Management*," 247 - 269.

[23] Rob Wheery, "Pedal Pushers," *Forbes*, October 14, 2002, 205 - 206.

[24] 该部分摘自 Stern and El-Ansary, *Marketing Channels*, ch. 6。See also Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern, "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001): 45 - 61; Kersi D. Antia and Gary L. Frazier, "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing* 65 (October 2001): 67 - 81; James R. Brown, Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing* 64 (April 2001): 51 - 65。

零售商、批发商和物流组织需要设计营销竞争战略。

——菲利普·科特勒

第14章 管理零售、批发和物流

Managing Retailing, Wholesaling, and Logistics

▷▷▷ 零　售

▷▷▷ 批　发

▷▷▷ 市场物流

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 营销中间商的主要类别有哪些？
2. 这些营销中间商需要作哪些营销决策？
3. 零售、批发和物流领域的主要发展趋势是什么？

营销讨论

1. 有店铺零售与无店铺零售哪个更好？
2. 全国性的制造商应该如何对待零售自有品牌？

观点选择：让零售商将自有品牌作为收入的来源，随心所欲地销售 vs. 制造商不应该支持涉足自有品牌。

飒拉

最近几年，西班牙的飒拉公司（Zara）通过采用一种与众不同的零售模式，已经成为欧洲领先的服装零售商。该公司的战略是给消费者在可以承受的价格上提供大量的多样化款式。它每年能生产2万种不同的款式，是Gap公司的3倍。飒拉公司的所有商品，无论产地在哪，都从西班牙分销。为了保持一种独家形象，它宁愿有暂时的缺货。与其他的零售商不同，飒拉公司并没有将大量的资金投放在广告或设计师身上，而是在店铺选址上投入了更多的资金。飒拉公司的店铺（90%以上的自有店铺）选址在人流密集的高端零售区。这些措施让它能将更多（85%）的商品以全价销售，而行业平均值是60%。通过对供应链的全方位掌控，飒拉公司可以在有了设计想法之后的5周内就将其变成成品上市出售，而典型的制衣厂则需要几个月的时间。[1]

第13章从生产商希望建立并管理价值网络和营销渠道的角度，讨论了与营销中间商相关的问题。本章我们将会看到，零售商、批发商和物流组织等中间商也需要制定并实施自己的营销战略。中间商采用战略规划、高级信息系统和复杂的营销工具，更多地以投资回报率而不是毛利率为基础衡量业绩。它们会认真地划分细分市场，进行市场定位，积极从事市场扩张，并实施多元化战略。

零　售

零售（retailing）包括将商品或服务直接销售给最终消费者供其个人进行非商业性使用的过程中所涉及的一切活动。零售商（retailer）或零售商店（retail store）是指销售额主要来自零售活动的商业公司。任何组织，无论是生产商、批发商还是零售商，只要将产品销售给最终用户，它们的行为就属于零售行为，与商品或服务的销售方式（无论是通过人员、邮件、电话、自动售货机还是互联网）或者销售地点（在商店、街头还是消费者家里）无关。

零售商的类型

零售商的类型很多，并且不断出现新的形式。表14—1介绍了其中最重要

表 14—1　主要的零售店类型

类型	说明
专业商店	经营的产品线较为狭窄。例如，Athlete's Foot，Tall Men，The limited，美体小铺（The Body Shop）。
百货商店	销售几条产品线的产品。例如，西尔斯、彭尼、诺思通（Nordstrom）、布鲁明戴尔（Bloomingdale's）。
超级市场	规模相对较大、成本低、毛利率低、销售量大的自选商店，能够满足顾客对于食品和家庭日用品的所有需求。例如，克罗格，Jewel，Food Emporium。
便利店	位于住宅区附近的规模较小的商店，每周 7 天营业，以略高的价格销售存货周转率高的有限产品线的便利品和外卖。例如，7-11 连锁便利店，Circle K 。
折扣店	以较低的价格、较低的毛利率和较高的批量销售标准商品。例如，沃尔玛、凯马特、环路城* 和 Crown 书店。
折价零售店	从生产商和其他零售商那里以低价买入残次产品、等外品和不规则产品，并以低于零售价的价格销售。折价零售店包括生产商经营的直销店、独立折价零售店（如 Filene's Basement，T. J. Maxx），以及仓储会员店（如山姆会员店、好市多、BJ 量贩俱乐部）。
超级商店	营业面积很大，满足消费者日常生活所需的食品、日用品和服务（如衣物清洗、修鞋、干洗和兑付支票）需求的商店。"类别杀手"（经营特定产品系列的多种品种），如 Petsmart，史泰博，家得宝；联合商店，如 Jewel-Osco；特级市场（综合了超级市场、折扣店和仓储零售的优点的超大型商场），如法国的家乐福。
目录商店	以折扣价格通过目录销售大量产品加成高、周转快的品牌产品。顾客根据产品样品陈列室的产品目录订购商品，然后在商店提取货物。例如，Inside Edge Ski and Bike 商店。

* 该公司已于 2008 年 11 月破产。——译者注

的零售店的类型。

与产品一样，每种零售形式也有"零售生命周期"，会经历成长和衰退阶段。[2]一种零售形式出现之后，会有一段加速的成长过程，然后成熟，最后衰退。百货商店经过 80 年才到达成熟阶段，仓储式零售只用了 10 年。根据"零售轮转理论"（wheel of retailing）的假设，传统的零售形式发展的必然结果是提供更多的服务，而为了弥补提供这些服务所需的成本，需要收取更高的价格，这就为价格较低、服务较少的新型零售形式的出现提供了机会。[3]零售商提供的服务可分为下面四个层次：

1. **自助零售**。这种服务方式是所有折扣店得以运行的基础，通过由顾客而不是零售商进行寻找—比较—选择的过程，降低服务成本和产品价格。

2. **自选零售**。顾客自己寻找所需要的商品，如果顾客认为有必要，可以随时寻求营业人员的帮助。

3. **有限服务零售**。零售商经营的商品品种较多，因此顾客需要更多的信息和帮助。这些商店同时也会提供其他一些相关服务（如信贷和退货权）。

4. **完全服务零售**。顾客在寻找—比较—选择过程的任一环节都可以随时获得销售人员的帮助。由于高昂的人员费用、更多的服务以及所经营商品本身特殊品比重高且周转较慢的特点，销售成本和价格都居高不下。

根据零售商提供的服务水平和产品种类，零售商的定位战略大致可以分为四种：

1. **布鲁明戴尔百货公司**。商品种类繁多，并提供高价值的服务；注重店面设计、产品质量、服务和形象，因此有很高的毛利率。

2. **珠宝名店蒂芙尼**（Tiffany）。商品的品种不是特别多，但提供高价值的服务；注重培养高档的形象，追求的是高毛利率而不是销售量。

3. **Sunglass Hut 眼镜店**。产品线狭窄，提供的服务也较少；这种形式的商店通过集中购买、统一营销规划、广告和分销来保证低成本和低价格。

4. **沃尔玛**。商品种类多，但提供的服务较少；这种战略的目标是通过低价建立物超所值的形象。采取这种战略的商店通过高销量弥补低毛利率带来的劣势。

虽然绝大多数产品和服务是通过商店销售的，但是无店铺零售业务的增长速度却远远超过了传统的店铺零售。无店铺零售可以分为四种形式：

1. **直销**。这是一个拥有近90亿美元资产和600多家公司（如雅芳）的行业，通过挨家挨户的上门推销或家庭推销进行销售。

2. **直复营销**。利用邮寄或目录营销（如 L. L. Bean 公司）、电话营销（如1-800-FLO WERS公司）、电视营销（如 QVC 公司）以及网络销售（如亚马逊网上书店）。

3. **自动售货机**。主要用于香烟、糖果和报纸等商品。

4. **购物服务**。为特定顾客（通常是大型组织的员工）提供服务的无店铺零售商，其顾客可以用折扣价从属于购物服务成员的零售商那里购买商品。

许多零售机构都是独立的，但**零售合作**（corporate retailing）（见表14—2）的方式正在迅速增加。采取合作形式进行零售的组织可以通过规模经济获得更强的购买力、更高的品牌认可和更训练有素的员工。

表14—2 零售合作的主要类型

类型	说明
合作连锁店	两个或两个以上的商店同时被一个所有者拥有和控制，它们销售相似的产品线，并进行集中购买和分销。例如，Gap，Pottery Barn，Hold Everything。
自愿连锁组织	由某个批发商发起、若干个零售商参加的，可以实施大规模购买和一般性销售规划活动的群体。例如，独立食品商联盟（IGA）。
零售商合作社	由若干独立零售商建立的合作组织，进行联合采购和促销活动。例如，Associated Grocers，Ace五金零售连锁公司。
消费者合作社	顾客拥有的零售公司。居民投资创办自己的商店，投票确定经营方针，选出管理人员，并享受投资应得的红利。
特许经营组织	特许者和被特许者之间存在契约关系，在某些产品和服务领域非常普遍。例如，麦当劳、赛百味、必胜客和Jiffy润滑油店。
商业集团	由若干不同的零售产品线和零售形式联合组成的所有权集中、统一进行分销和管理的公司。

创新营销 塔吉特百货

塔吉特百货公司（Target）的起源要追溯到1902年，当时乔治·戴顿（George Dayton）在明尼阿波利斯市的市中心创立了Goodfellows百货公司。1962年，戴顿公司（现在的塔吉特集团）在明尼苏达州的罗斯维尔开设了第一家塔吉特商店，正式进入折扣店行业。到1979年，塔吉特公司已拥有80家店铺，收入超过10亿美元。

20世纪80年代中期，凯马特是主导的大众零售商，沃尔玛也成长迅速。在意识

到对“平民时尚”的市场空缺之后，塔吉特努力将自己同其他的“大盒子”零售商区别开。就像CEO鲍勃·乌尔里克（Bob Ulrich）解释的：“它们（凯马特和沃尔玛）的一些商品，我们认为，并不是特别的令人振奋。我们不认为给我们的顾客提供同样的商品会让他们受益。”

为了同更强大的竞争对手竞争，塔吉特开始强化它的产品选择的设计质量，聚焦于现代而且独特的商品。公司的采购团队周游世界，寻找下一个热销的商品和潮流趋势。塔吉特也在商品的陈列上与众不同，使用了低货架、卤素灯照明、更宽的过道并在店铺内避免“视觉混乱”。

塔吉特也寻求为它的品牌树立一个高端声望，同时不失去同价格敏感的消费者的联系。1998年，该公司成为广告被*Vogue*和*Elle*杂志接受的首家折扣零售商。同年，塔吉特引入了世界知名设计师迈克尔·格雷夫斯（Michael Graves）的一系列设计师产品，进一步巩固了其作为“高端折扣商”的形象。塔吉特的设计伙伴逐步扩展到包括12位明星设计师，如艾萨克·麦兹拉西（Isaac Mizrahi），莫辛莫·贾恩鲁里（Mossimo Giannulli）和利兹·朗格（Liz Lange）。

塔吉特的营销活动也为其成功作出了贡献。1999年，公司推出了一项活动来推广其牛眼商标。该活动突出“牛眼世界”，布局充满“时尚、复古的流行文化”气息，而且牛眼成为整个布局的中心，不包括任何产品的广告。该活动让塔吉特赢得了2000年《广告时代》（*Advertising Age*）的年度营销家称号。

塔吉特也努力进行体验营销，在本土和国际上都获得好评。2002年圣诞期间，它建造了一个长220英尺的漂浮商店，称作U. S. S. Target，位于曼哈顿西岸的一个码头上。2003年，塔吉特在纽约市的洛克菲勒中心建立了由艾萨克·麦兹拉西设计的临时陈列柜。2005年，在纽约，它进行了一场“垂直时装表演”，模特们带着攀爬工具，要在紧贴着洛克菲勒中心的垂直的“跑道”上表演。这些活动在引诱本地顾客购物的同时，也让塔吉特在世界范围内受到了媒体的报道。

塔吉特一直在创新它的商品模式。2006年，它为美国消费者推出了在欧洲已经流行的“快速时尚”的概念，让产品的选择一直具有新鲜感，这吸引更多的频繁购买者光临。

因为独特的零售方法和世界一流的品牌和营销方式，塔吉特百货公司获得了持续的财务成功。1995—2005年，公司的股票价值增长了721%，相比之下，沃尔玛只增长了254%。同期，塔吉特百货的年收入从210亿美元增到为520亿美元。2006年，收入更是达到590亿美元，而且公司未来还会有进一步的增长。

资料来源：Target. com；Ann Zimmerman，“Staying on Target，”*Wall Street Journal*，May 7，2007，B1；Michelle Conlin，“Mass with Class，”*Forbes*，January 11，1999，50；Shelly Branch，“How Target Got Hot，”*Fortune*，May 24，1999，169；Julie Schlosser，“How Target Does It，”Fortune，October 18，2004，100；Mya Frazier，“The Latest European Import：Fast Fashion，”*Advertising Age*，January 9，2006，6.

□ 新的零售环境

过去，提供便利的地理位置、特殊或者独特的产品种类、更多或更好的售后服务，以及购物信用卡是常用的吸引顾客的方法。但是，一切已经与以往大不相同了。现在，国际品牌卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）和李维斯（Levi

Strauss）处处可见，不仅在百货商店，还包括在它们的自有商店、外贸服装店和折价商店。这种趋势的必然结果是零售商只能提供越来越相似的商品。

服务的差异化也在逐渐消失。在许多折扣商开始提供更多服务的同时，百货商店提供的服务却在逐渐减少。消费者已经成长为更加精明的购物者。他们不想为类似的品牌支付更高的价格，尤其是在不存在服务差异的情况下。他们也不再像以前那样希望得到特定商店提供的信贷，因为银行信用卡几乎被普遍接受。

为了更好地竞争，许多百货商店在市郊的购物中心开设分店，那里的停车场很充足，家庭收入也更高[4]，其他的百货店更频繁地更新商品、重新设计店铺、引进自有品牌以及通过邮寄目录、网络和电话来进行销售。[5]类似地，超市也开设了更大的店铺，提供更多数量和品种的商品，并更新了设施。它们也增加了促销费用并大举向自有品牌进军。其他的超市则进行了更加显著的差异化。

改变消费者购买与生产商和零售商销售的主要发展变化是：

● **新的零售形式和组合形式**。银行在超市里建立自己的分支机构；加油站内出现了食品店；书店里设立了咖啡厅；大商场、机场和火车站甚至出现了推着手推车的小商贩。零售商还在尝试通过在繁华的路段开设临时性店铺推广某些品牌，接触季节性购物者，并制造舆论效果。塔吉特百货在艾萨克·麦兹拉西服装产品线上市时，在曼哈顿的洛克菲勒中心开设了一家临时店铺，专门销售麦兹拉西产品线。这一宣传促使购物者光顾塔吉特百货位于纽约市外围街区皇后区的商店。[6]

● **不同零售形式之间的竞争日趋激烈**。不同零售形式（折价店、百货商店和网站）都在用同样的商品争取相同的顾客。最大的赢家是超级购物中心、一美元商店、仓储会员店和互联网。[7]

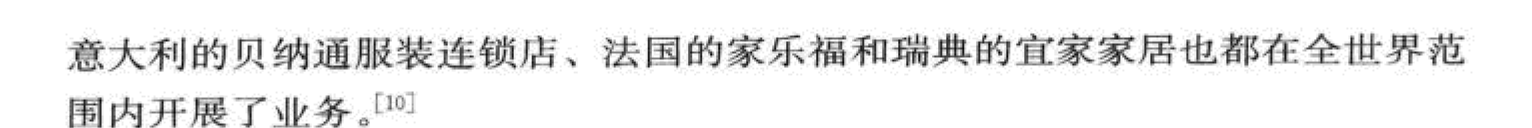
● **店面零售和无店面零售的竞争**。消费者如今通过直邮信函和目录、电视、计算机和电话就可收到推销信息。无店面零售商正在从店面零售商手中抢生意。大商场建立了自己的网站，而一些在线零售商则发现了拥有或经营实体店铺的好处。

● **巨型零售商的增长**。巨型零售商拥有信息系统、物流系统和议价能力，能够以富有吸引力的价格向众多顾客提供大量的产品。它们排挤掉了一些无法提供足够数量产品的小生产商，并经常就该生产哪些产品、如何定价和促销以及其他重要决策问题对生产商进行指导。

● **中档市场零售商的衰落**。增长似乎集中在前面（提供奢侈品）或者后面（提供折扣定价）。对于位于中间的零售商，如西尔斯和彭尼来说，机会却极为稀缺。2000年以来，由于日益增加的新的、更便利的购物场所的出现，每周在超级市场、百货商店和杂货店购物的消费者越来越少。[8]

● **技术投资力度越来越强**。计算机帮助公司更好地进行预测，控制存货成本，通过电子订单的方式加快从供应商那里订货的速度，与分店之间进行有效的沟通，并向顾客销售。技术的作用不仅仅局限于此，它还通过扫描检验系统、电子资金转账系统和复杂的商品处理系统有效地提高了生产效率。

● **主要零售商的全球扩张**。拥有独特形式和强势品牌定位的零售商开始越来越多地进入其他国家。[9]美国的许多零售商，如沃尔玛，已经在全球获利。



意大利的贝纳通服装连锁店、法国的家乐福和瑞典的宜家家居也都在全世界范围内开展了业务。[10]

零售商的营销决策

有效的差异化必然要求零售商在目标市场、产品种类和采购、价格、服务和购物氛围、传播以及选址等方面都作出明智的营销决策。

目标市场

零售商制定的最重要的决策就是确定目标市场。只有在界定和分析了目标市场之后，零售商才能决定产品品种、商店布置、广告信息和媒体、价格以及服务水平。一些零售商能够非常出色地界定自己的目标市场。以 Christopher & Bond 公司为例。该公司锁定的是青睐传统服装的 40 岁左右的母亲们，而这一细分市场一直是被人们所忽略的。通过收集目标客户的大量资料甚至身材数据，商店的营销者能够为其设计和制作服装，填满她们的衣柜。[11]

产品品种和采购

零售商经营的产品品种必须与目标市场的购买期望保持一致。因此，零售商必须决定产品品种的广度和深度。因此，一家餐馆可以供应窄而浅的品种（规模较小的午餐柜台）、窄而深的品牌（熟食店）、宽而浅的品种（自助餐厅）或者宽而深的品种（大饭店）。接下来，零售商必须建立产品差异化战略。可能的选择包括：提供竞争对手所没有的昂贵的国际知名品牌（Saks 公司采取的战略），主要提供自有品牌的商品（Gap 公司采取的战略），率先推出最近或者最新的商品（Hot Topic 公司的战略）[12]；提供令人惊喜或不断变化的商品（T. J. Maxx 公司采取的战略），提供个性化的服务［伦敦的哈罗兹百货（Harrod's）的战略］，或者提供高度目标化的组合（Brookstone 公司的战略）。

一些公司运用直接产品获利法（direct product profitability，DPP）来衡量产品的处理成本（接收、入库、文档、选择、审核、装卸和占用空间的成本），即从产品进入仓库直至顾客购买商品之前发生的成本。在采用 DPP 之后，销售商惊奇地发现产品的毛利与直接产品利润之间并无必然的联系。大批量的产品可能会产生非常高的处理成本，从而降低了盈利能力，使它们反而不如小批量的产品更值得经营和储存。

价格决策

价格是一个关键的定位因素。在进行价格决策时必须综合考虑目标市场、产品和服务组合以及竞争。所有的零售商都希望同时有高销量和高毛利率，但这两种情况通常不可能同时出现。大多数零售商不是属于高加成、低销量的群体（精美的专业商店），就是属于低加成、高销量的群体（大型零售商、折价店和折扣零售商）。

许多零售商会定期降低某些商品的价格作为“客流增进者”或者“损失导杆”，举办全店范围的促销活动，或者降低周转慢的商品的价格。例如，一家

鞋店通常计划以正常价格销售50%的鞋子，提价40%销售25%的鞋子，剩下25%则按成本价出售。但是，一些零售商已经放弃了这种“高低促销定价法”，而开始使用天天低价法（见第12章）。研究表明，天天低价的超级市场通常要比使用促销价格的商店有更高的利润，但要满足特定的条件。[13]

服务和购物环境

服务组合是一家商店区别于其他商店的主要工具之一。例如，商店可能提供售前服务，如电话或者邮件订购、广告、橱窗和室内设计、试衣间、营业时间、时装表演、旧货折价。另一种选择是售后服务，例如，送货和投递、礼品包装、商品调整和退货、换货和定做、安装以及装饰。最后，一些商店强调辅助服务，例如，支票兑换、停车位、餐厅、维修、内部装饰、消费信贷、休息室和婴儿休息室。

氛围是产品差异化的另一个重要工具。氛围是指商店的实体布局，它使得商店难以或者易于移动，并且构成商店的“外表”。商店应当精心构思自己的购物氛围，使其能够符合目标市场的偏好，刺激消费者的购买欲望。例如，柯尔百货公司（Kohl's）用环形通道使顾客浏览店内所有的商品，同时设置了中间通道留给着急的顾客。这种环形通道使柯尔百货公司的每平方英尺收入高于其他零售商。[14]

店铺活动和体验营销

电子贸易的发展迫使传统的零售商不得不作出应对。如今，零售商将销售体验作为一项强有力的差异化因素，来补充店铺销售的自然优势，如购物者可以实实在在地看到、摸到和测试产品，现实的顾客服务，以及多数购买不存在送货延迟。[15]

为了吸引钟情于互联网的顾客光临，店铺零售商正在开发新的服务和促销方式。在实际生活中，其战略的转变既有将购物者尊称为客人（正如很多商店开始做的一样）这种简便的做法，也有在店里开建娱乐园这种兴师动众的做法。例如，Bass Pro Shops等零售商正在为喜欢娱乐和刺激的顾客提供集会和店内消遣的机会。[16]

体验营销（experience marketing）。由于大多数全国性品牌都可以通过多种渠道购买，而且购买者很难区分零售商之间的差别，体验营销已经成为商店把自己和其他店区分开来的一个途径。专家建议，体验营销可以从全面了解目标细分市场中的顾客所看重和期望的东西开始，然后考虑如何通过感官上的体验（触觉、视觉、听觉、嗅觉或味觉）改善商店的环境，与顾客建立良好的关系。这些体验不仅必须具有独特性，而且必须适合该品牌，并能够被记住。

最基本的体验可能来自一种特定的氛围，例如，在食品店中新鲜咖啡或焙烤食品的香味。星巴克的体验包括浓浓的咖啡香味（味觉）、柔柔的爵士背景音乐（听觉）、舒服的座位（触觉）、新潮的家具（视觉）。在理想的情况下，目标是创建一种积极的店内体验，这种体验应该是“一瞬间所有愉快的、有教养的、有美感的、脱俗的感觉”。一位营销者如是说。

REI零售连锁因其销售户外装备和服装产品方面的体验营销而闻名。无论

是新手还是老手，都能在 REI 的 79 家商店的任何一家获得销售人员关于最能满足其需求的产品和服务的建议。REI 还会在顾客购买之前邀请他们试用：在 25 英尺高的墙壁上试用攀岩设备；在模拟的暴雨下体验 Gore-Tex 牌雨衣的防水性；钻进放在销售地板上的帐篷里感受其空间。REI 的商店充斥着各种档次的户外用品，其展示令人激动，可选择的产品种类繁多，还经常举办特别盛会，甚至专门有一个部门销售探险旅游和一日体育户外游，对于喜爱户外运动的消费者来说简直是天堂。凭借在体验营销方面的经验，REI 每年销售价值近 9 亿美元的货品和服务。[17]

传播决策

零售商可以利用多种传播工具来提高客流量，刺激购买，具体包括：广告、特价促销、购物券、老顾客回馈、店内样品、店内赠券。零售商必须通过促销工具来支持和加强自己的形象定位。它们也同制造商合作设计反映零售商形象同时也反映制造商品牌的促销材料。[18]高档的商场会在时尚杂志上刊登有品味的广告，并培训自己的员工如何接待顾客，理解他们的需求，并处理他们的投诉。折价零售商会在提供有限度的服务和销售帮助的同时，向顾客宣传自己的商品物超所值，能够节省消费者的开支。

选址决策

零售商经常声称成功的三要素是“地点，地点，还是地点”。一般来说，商店选址主要有五种备选方案，如表 14—3 所示。由于高客流量和高租金之间的关系，零售商都会运用一些评价工具（如流量计数统计、购物者偏好调查和竞争性位置比较）进行分析，然后在分析结果的基础上选择最有优势的位置。[19]此外，零售商还会使用一些选址软件作为决策的辅助工具。[20]在评估某个位置的销售潜力时，零售商可以通过监控平均每天通过该地点的人流量、进入商店的人所占的百分比、进入商店的人中实际购物者所占的百分比以及每笔销售的平均金额来进行。

表 14—3　零售商位置选定方案

位置	描述
中心商业区	商业中心是城市里最古老也最繁华的区域；在这些区域的租金通常非常昂贵，但是它们的复兴使得许多购物者重新回到了城市。
地区购物中心	大型的市郊商业区拥有 40～200 家小商店，通常也有一两个支柱型商场，如彭尼百货；能够吸引距离商业区大约 5～20 英里范围内的顾客；提供大量的停车位、一站式购物服务和其他辅助设施；经营非常成功的商业中心一般会收取较高的租金，并且能抽取商店的一部分销售额。
社区购物中心	拥有一个支柱型商店以及 20～40 家小商店的小型购物中心。
商业街（购物街）	一组商店，通常位于一个长形建筑物内。
大型商场或建筑物	麦当劳或者其他零售商在大型零售商或者其他大型建筑物（如机场）里的某个单元内租用的优惠位置。

创新营销 台湾7-11便利店

大型超市在中国发展迅猛，已成为许多大中城市的主流零售业态。大卖场虽然有价格低廉、一站式购物等优点，但对城市中忙碌的消费者，大卖场的拥挤等待和便利性不够强仍然是很突出问题。以“极其方便”为顾客价值的现代便利店顺应需求，呈后来居上的发展之势。从国际上看，在人均国民收入达到2 000美元时，人们需求重点由质量转至便利；达到3 000美元时，便利商店开始出现；超过6 000～7 000美元时，便利商店进入快速发展期。便利店的商圈辐射半径一般不会超过500米，顾客徒步5～7分钟即可到达。例如日本以遍布全国的5万多家便利店为支点，实行网上购物的就近配送，提供24小时全天候服务，而大约75%的网络购物者便是从实体商店里提货付款的。

中国台湾是全世界便利店密度最高的地区之一，2007年拥有便利店门店总数8 200多家，平均每2 000人就拥有一家便利店（美国平均每2 900人一家，日本平均每3 400人一家，全球平均每6 000人一家）。统一超商股份有限公司是台湾零售连锁业的龙头老大，在全台湾已拥有3 200家连锁商店，统一超商旗下的7-11便利店结合电子商务，创新了“网上购物＋连锁便利店”的零售模式，在解决支付问题、高效物流和盈利等方面，处于世界领先水平。在与综合超市、大卖场等零售终端的激烈竞争中，通过提供跨越时空、渗透一切的贴身便利获得了对手无法模仿的竞争优势。推动现代便利店成为台湾地区的主要零售业态之一。

台湾统一超商的7-11便利店经历了几个发展阶段：1980年，统一超商首家7-11便利店在台湾开业，1980—1986年曾经历六七年的亏损。1987—1998年是台湾7-11便利店快速成长的10年，成长的驱动力是连锁加盟和物流。1995年，导入POS系统、ERP系统、供货商协同管理系统和VCMS数据库。7-11便利店不断完善物流配送系统，特许加盟店所占比例由1987年的5%上升至1998年的70%。1998年与1980年相比，平均缺货率从22%降至的3%。1999年以后，台湾7-11便利店进入创新的零售模式阶段。至2003年前后，台湾统一超商的7-11便利店占据台湾便利店整体营业额的60%。每天全台湾有20%的人即500多万人次会光顾7-11便利店，产生300多万人次的消费！

从原本的“丑小鸭”到今天的“金母鸡”，7-11便利店成功的秘诀何在？

台湾7-11便利店创新模式的关键之处在于，重新定位零售便利店；将实体店与虚拟网络结合，将“方便”做到超越期待的极致境界。

2000年以后，台湾7-11便利店转型为电子商务零售服务商，以“成为社区服务中心”为愿景。在高效的信息系统、强大的配送能力的支撑下，现代连锁便利店是一个集销售、服务、物流和信息为一体的网络，是一个最贴近日常生活、满足日常消费的基本单元和快捷、便利的合成服务平台。

2000年，台湾7-11便利店开始建构电子地图（E-Map）和购物查询追踪系统（E-Tracking），此后又全面构建互联网e世界的生活服务。7-11便利店的零售新模式主要从两个方面提供了更高的顾客价值：

1. 从便利购物延伸到贴心服务

7-11便利店不仅提供传统的全天候24小时的商品购买，更延伸到非购物的多种服务，提供渗透消费者日常生活的快捷、便利的各类服务。7-11便利店的“贴心便利”服务项目几乎应有尽有，包括邮政、速递、银行、票务、收费、免费叫车、照片冲洗、复印等。如代缴服务代办水费、电费、瓦斯费、有线电视费、电信通信费、停车费、某些保险费等。原本台湾驾驶人缴路边停车费时必须到指定地点，现在只

要就近到台湾3 000多家7－11便利店中的任何一家，一周内都可以方便地缴费。代售服务包括电话卡、公车储值卡、考试中心资料、入学测验简章、门票、除尘用具租赁服务等。种种创新服务确实节省了大部分人无数的时间与精力，使7－11便利店成为多数人新鲜的生活体验和生活方式！

2. 灵活高效的支付方式

台湾7－11便利店连通线上线下、虚实合一，与近百家网络商合作，建构了庞大的“网络购物城”和“网络购物便”，充分提供给消费者网络逛街的任意选择和支付的灵活性，开辟了三种可控选择的取货付款服务模式：

- **取货付款**。在网站上选择商品，然后要求将商品配送到指定的7－11便利店（例如离家最近的一家），取货并付款。
- **取货不付款**。也可以在网站上选择商品并完成付款（如刷卡），并选择取货的7－11便利店，货到通知取货。
- **付款不取货**。亦可在网站上选择商品并指定送货地点（如要送礼给朋友），持缴费单到任何一家7－11便利店付款，7－11便利店便会送货至指定地点！

开拓服务性商品是现代便利店的营销新趋势，与电子商务结合起来，现代便利店所能提供的交易几乎是无限的。台湾7－11便利店凭借其庞大终端渠道优势，与多家音乐、书籍、3C、旅游网站合作；计划与中华电信共同建置宽频网络；还配合WAP手机的应用，规划实现WAP手机下单、7－11便利店取货甚至送货到家等服务。台湾7－11便利店给消费者带来了距离、购物、时间、服务四方面的真正便利性。绵密的店铺网络分布、高效的电子商务、经营的范围愈来愈深入消费者的生活小细节，这些都是其他零售通路难以企及的竞争优势。

[讨论题]

1. 分析与电子商务结合的现代便利店这一新的零售模式的核心竞争力是什么。

2. 根据中国零售研究中心的研究，至2005年中国大陆大部分便利店都处于亏损状态。你认为便利店可以从台湾7－11便利店的经验中学习到什么？

资料来源：卢泰宏、颜明健：《7－11便利店创新方便多元服务》，见卢泰宏主编：《行销中国——03报告》，下册，217～220页，杭州，浙江人民出版社，2003；徐重仁：《跨越2000》，统一超商股份有限公司，1999；《台湾地区统计年鉴》（2002—2006年）；台湾7－11便利店官方网站，www.7-11.com.tw；《北京便利店陷入全行业亏损泥潭》，载《中国商报》，2005-12-31；《广州便利店如何从亏损突围》，载《新快报》，2004-04-30。

创新营销　乐　购

如果你问英国连锁超市乐购公司的顾客，在20世纪80年代初期，他们在乐购有怎样的购物经历，他们的回答大概不会是“方便顾客”之类。尽管在1983年，乐购就已经开始升级店铺，改善商品品种，它在消费者心目中的形象却依然只是“囤积销售，低价抢进”的薄利多销的大型超市零售商，落后于当时档次比它高的零售业领军者桑斯博里公司。

为了从桑斯博里公司手中抢夺市场，乐购必须摆脱公众对它的廉价印象。公司因此决定着手改善顾客的购物体验，并且以此推出了一场名为“告别特别时期特别的我”公司形象活动（记录在1989年公司的“代理商摘要”中）。1990—1992年期间，乐购公司为改善店铺在114个方面作出了业内前所未有的改进，其中包括增设方便婴儿换尿布的房间，供应特色商品如法国农场产的鸡肉，以及引进超值的系列商品。公司推出“点点滴滴的帮助”主题活动，以20则不同的广告相配合，每一则广告聚焦在用不同方式“为顾客做正确的

事情"，侧重宣传店铺的每个不同方面的改进。在这些活动的推动下，1990—1995年，乐购吸引了130万名新顾客，这使得公司收入大幅度提高，同时市场份额也得以扩大。1995年，乐购一举超过桑斯博里，成为英国零售业的领军者。

接着，乐购首次推出了顾客忠诚计划"俱乐部卡"（Clubcard），这一计划使它成为与顾客建立持久关系的全球标杆公司。从本质上说，这种俱乐部卡是为了给那些忠诚顾客提供折扣以及为他们量身定做的特价优惠，但同时，这些俱乐部卡也是公司收集顾客数据的强有力的工具，它们能让公司在了解顾客购买习惯、消费模式和偏好方面比任何一个竞争对手都做得更好。运用这种俱乐部卡所收集的数据，乐购创造出基于每个顾客的购买习惯的独特的"DNA档案"。

为了创建这种档案，乐购对顾客购买的每种商品，都按照多达40个的维度进行分类，其中包括商品的价格、尺寸、品牌、不危害生态环境、便利性、有益健康等。乐购的顾客们每季度都能收到公司基于其DNA档案的信件，含有"会员卡声明"和某种为顾客定制的特别优惠和其他促销信息，为顾客特别设计的促销优惠多达400万种。持有俱乐部卡的顾客还可以在公司店铺内某处领取到公司为他们定制的优惠券。

同时，俱乐部卡也让乐购的运营更加有效。通过跟踪俱乐部卡的信息，公司发现了隐藏着的价格弹性，并以此制定了相应的促销进度表，为公司节省了5亿多美元。另外，公司还依靠这些顾客数据决定商品类别，以及每个店铺的销售规划和促销计划。这些数据甚至能够帮助公司确定新店铺的选址。俱乐部卡推出15个月以后，发行量超过了800万张，其中500万张卡被顾客频繁使用。乐购靠俱乐部卡的帮助，能更好地关注它的顾客，从而取得了比20世纪90年代初期更大的成功。到1999年，乐购公司在英国的市场份额上升至15%，并连续两年被评选为英国最受尊敬的公司。

接下来的几年，乐购继续使用顾客数据库演绎它的成功法则，占领着英国的零售市场。同时，公司由单纯的超级市场发展到日用商品（非食品类）的零售巨头。在为超级忠诚顾客提供额外便捷服务的同时，公司的收益率有了明显的提高。非食品类商品的平均利润率是9%，相比之下，食品类商品的利润率只有5%。到2003年，乐购近20%的收入都来自非食品类商品，公司的CD销售量也超过了维珍超级百货公司（Virgin Megastores）。同时，公司自有的服饰品牌Cherokee，成为当时在英国发展最快的一个品牌。

乐购为了开展更深入的顾客调查，采用了电话访谈、问卷调查以及顾客座谈等形式，这样它在食品杂货市场保持了领先地位并不断拉大与竞争者的距离。截至2005年，乐购占有了35%英国消费者在超市的消费总额，这几乎是排名第二的同行竞争者的两倍。此外，在零售业的总体销售额中，乐购也占据了14%的份额。

依靠这种以顾客为中心的战略，乐购将自己的事业扩展到了海外市场。2005年，它在英国本土以外拥有648家店铺，并成为波兰、匈牙利、泰国、冰岛以及斯洛伐克等国家超级市场的领军者。2006年，乐购是英国最大的公司，并且成为世界六大零售业巨头之一。

资料来源：Ashleye Sharpe and Joanna Bamford, "Tesco Stores Ltd." (paper presented at Advertising Effectiveness Awards, 2000); Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Spirit* (New York: John Wiley, 1999); "The Prime Minister Launches the 10th Tesco Computers for Schools Scheme," *M2 Presswire*, 26 January 2001; Elizabeth Rigby, "Prosperous Tesco Takes Retailing To a New Level," *Financial Times*, September 21, 2005, 23; Richard Fletcher, "Leahy Shrugs Off Talk of a 'Brain Drain'," *Sunday Times* (London), January 29, 2006, 7; Laura Cohn, "A Grocery War That's Not About Food," *BusinessWeek*, October 20, 2003, 30.

□ 零售商自有品牌

自有品牌（private label brand）又称转售商商标、商店商标、工厂商标或分销商商标，是零售商和批发商开发的品牌。自有品牌是零售商越来越关注的一个趋势，也是重要的营销决策之一。贝纳通、美体小铺以及玛莎百货等零售商经营的大部分是自有品牌商品。在英国，最大的两家食品连锁公司桑斯博里和乐购所销售的自有品牌产品分别占总销售额的 50%和 45%。在美国，根据自有品牌制造商协会（PLMA）的数据，现在每售出 5 件产品就有 1 件是自有品牌产品。自有品牌已实现年销售额 650 亿美元。[21]

一些专家相信，自有品牌经营比例的自然极限是 50%，因为消费者青睐某些全国性品牌，而且很多类产品不适宜采用自有品牌或者说自有品牌没有吸引力。如果真是这样，塔吉特百货公司就已经达到了“极限”。塔吉特百货公司的产品中估计有 50%是自有品牌，包括由迈克尔·格雷夫斯和托德·欧德汉姆（Todd Oldham）设计的备受欢迎的家庭用品。

商店品牌

中间商为何要费力气建立自己的商标？首先，这样做更有利可图。中间商寻找生产能力过剩并愿意以低成本生产自有品牌产品的制造商。其他成本，如研发、广告、销售促销和物流成本也比较低，因此自有品牌的拥有者即使以较低的价格销售也能获得较高的利润率。其次，零售商开发专门的商店品牌是为了与竞争对手形成差异。

在某些情况下，一些日常消费品和药品又回到了无品牌的状态。大类产品（generics）没有品牌，包装简单，属于意大利面条、纸巾和罐装桃子等普通产品较便宜的版本。它们的质量达到标准或者比标准略低，售价则比在全国范围内进行广告宣传的品牌产品低 20%～40%，比零售商的自有品牌产品低 10%～20%。这些产品价格较低的原因在于：质量较差的产品配料，较低的产品包装和标签成本，以及最低限度的广告成本。

自有品牌带来的威胁

在制造商品牌与自有品牌的冲突中，零售商具有很多优势并增强了自己在市场上的实力。[22]因为货架空间有限，现在很多超级市场在接受新品牌时都要收取进店费；零售商还经常针对特殊展示空间和店内广告空间收费。零售商通常将自有品牌放在较为显眼的地方并确保其库存充足。

日益强大的商店品牌并非削弱全国性品牌的唯一原因。连续不断的赠券和特价活动使现在的消费者可以用更低的价格购买产品，因此他们对价格更敏感。此外，他们还发现随着竞争性制造商及全美零售商不断仿效和复制最好品牌的质量，整体质量也在提高。实际上，许多公司已经渐渐地将广告预算降低为总促销预算的 30%，这种做法无疑会降低品牌资产的价值。此外，品牌数量无止境的增多和生产线的延伸模糊了品牌识别，而且带来产品数量的

激增。

针对自有品牌的威胁，制造商作出的一个反应是大量投入面向消费者的广告并提高推广费用以维持和巩固品牌偏好。为了弥补较高的推广成本，价格也不得不有所增加。与此同时，大的分销商不断向制造商施压，要求其提高销售折扣和佣金以换取好的货架位置。为了满足分销商，制造商又必须减少广告和消费者推广的支出，由此造成其品牌领导地位的螺旋式下降。全国性品牌应当投资于研发，维持高品牌知名度和偏好，与主要的大分销商结成伙伴关系从而实现规模效益，并根据消费者的价值感知对自己的市场供应品定价。[23]就制造商应如何同自有品牌竞争或者相互合作，有一些关键的战略建议可供参考指导。[24]

Trader Joe's 总部位于洛杉矶的连锁超市 Trader Joe's 45 年前是以一家便利店的形式起步的，它成功开辟了一个特殊的补缺市场，即作为"美食市场折扣仓储混合店"以低于平均价格的价位销售品种不断翻新的高级特色食品和酒。Trader Joe's 的 235 家店铺每家都经营近 2 500 种产品，而一家超级市场所经营的产品通常为约 25 000 种；Trader Joe's 所经营的商品中约有 80%是其自有品牌，而大部分初级市场的这一比例仅为 16%。连锁店只经营自己可以用较低的价格购买和销售的产品，即使这一政策意味着每周都要改换库存。为了以最低价格采购产品，Trader Joe's 的 18 名采购员绕过批发商，直接与上百家供应商联系，其中大约有 20%～25%位于海外。公司只有在经过其两大品尝顾问团之一的首肯后才会大批采购该产品。产品即使能够上架，也未必会受欢迎。Trader Joe's 的目标是保持产品种类不断翻新，销售顾客真正想要的产品，因此每周都会引进 20 多种新产品来替换不受欢迎的产品。[25]

批　发

批发（wholesaling）包括将商品或服务销售给那些把其用于再销售或商业用途的对象的过程中涉及的一切活动。它不包括生产商和农场主（因为他们主要从事生产），也不包括零售商。批发商（又称分销商）与零售商在很多方面都有很大差异。第一，批发商较少注意促销、环境和商店地址，因为它们的交易对象是商业顾客，而不是最终消费者。第二，批发交易所涉及的款项通常大于零售交易，而且批发商所负责的范围一般也比零售商的范围大。第三，在有关法律条款和税收方面，批发商和零售商是不同的。

□ 批发商的类型

批发商的主要类型如表 14—4 所示。

表 14—4　批发商的主要类型

商业批发商	商业批发商是独立公司，对其所经营的商品拥有所有权。商业批发商还可以进一步细分为完全服务批发商、有限服务批发商、分销商和工厂供应批发商。
完全服务批发商	持有存货、组织销售团队、提供顾客信贷、送货以及协助管理。批发中间商主要向零售商销售产品：有些经营多条产品线，有些经营一两条产品线，有些则只经营一条产品线中的某一部分。工业分销商只向生产商销售产品，并提供信贷和送货等有限的服务。
有限服务批发商	对其供应者和顾客提供较少的服务。现款交易运货自理批发商只经营一些周转快的商品，主要是销售给小型零售商，收取现款。卡车批发商主要向超市、小杂货店、医院和其他类似场所销售和投递容易变质的商品。直送批发商主要经营体积大的散装产品，如煤、木材和重型设备。在商品送达前拥有产品的所有权并且承担相应的风险。专柜寄售批发商主要经营非食品类商品；它们只对销售给消费者的寄售商品拥有所有权，并在年底才支付账单。生产合作社是把农场组织起来到当地市场进行销售的组织。邮购批发商直接向零售商、工业用户和其他用户寄送商品目录，收到订单后，再通过邮寄、铁路、飞机和卡车送货。
经纪人和代理商	促成买卖双方达成协议，获得销售价格 2%～6%的销售佣金；仅执行有限的职能；一般情况下专门经营某条产品线，或者专门为某一类顾客提供服务。经纪人为买卖双方牵线搭桥，并且协助双方进行协商。由委托方支付佣金，多见于食品业、不动产业和保险业。代理商是卖方或者买方利益的较为长期的代表。大多数制造代理商是拥有一批富有经验的销售人员的小公司；销售代理商通过与生产商签订合同从而获得销售生产商全部产品的权利；采购代理商与买主之间具有长期关系，负责为其采购商品，通常为买主提供收货、验货、储存和送货方面的服务；佣金商则会得到商品的实际持有权，负责协商产品的具体销售。
生产商和零售商的分支机构和营业所	由买方或卖方自己而不是通过独立的批发商进行批发业务。不同的销售分部和营业所专门负责销售或者采购。大部分零售商都在主要的中心市场设立这种机构。
专业批发商	农产品集货商从农民处收购农产品，散装石油厂和油站联合购买多个油井的产品用于销售，拍卖公司向经销商或者其他行业拍卖汽车或其他产品。

为什么生产商不把货物直接售给最终用户，而要通过批发商呢？主要的答案就在于效率，即批发商通常能够更好地完成以下的一种或多种职能。

● **销售和促销**。批发商的销售团队能够帮助生产商以较低的成本到达许多小的商业客户。

● **采购和置办多种商品**。批发商能够选择和置办顾客所需要的商品，从而大大减少顾客的工作量。

● **分装**。批发商能够通过大批量购买，再将它们拆分成更小的单元来节省顾客的开支。

● **仓储**。批发商通常备有一定的存货，因而减少了供应商和顾客的存货成本和风险。

● **运输**。由于批发商比生产商更接近买方，因此它们可以更快地发货。

● **融资**。批发商能够通过给予顾客赊购从而解决顾客的资金不足问题，同时通过提前订货和按时付款帮助供应商盘活资金。

● **风险承担**。一些批发商由于拥有所有权，需要承担商品被窃、破损和过时等问题带来的损失。

● **市场信息**。批发商一般都会向供应商和顾客提供有关竞争对手行为、新

产品和价格变化等方面的情报。

- **管理服务和建议。**批发商经常帮助零售商改进其经营活动，如培训其销售人员，提出与商店布局和商品陈列相关的改进建议，帮助它们建立会计和存货控制系统。它们也可能为工业用户提供培训和技术服务。

耐克 耐克公司的批评者经常抱怨耐克制鞋成本如此之低但售价又如此之高。确实，在制造一双胶底鞋中花费的原材料和制造成本是相对便宜的，但在向消费者出售产品的过程中开支却是高昂的。一双鞋的原材料、劳动力、装运、设备、税收以及供应商的成本合起来一般低于25美元。耐克必须向它的销售团队、销售商、主管部门、转让人支付费用，同时还要在广告和研发上大量开支。这就为总成本又增加了15美元左右。最后，耐克出售鞋子给零售商时自己获利7美元。同时，在把耐克鞋放上货架时已接近47美元。零售商自己需获利10美元，加上其他成本（包括人员、租金以及设备共30美元），那么，消费者买一双鞋的费用至少80美元。

□ 批发业的发展趋势

近年来，新的竞争对手、顾客苛刻的要求、新技术以及大的工业、机构和零售买家越来越多的直接采购项目使得批发商/分销商所面临的形势更加严峻。

生产商总是能够绕过批发商直接销售或者用表现较好的零售商替换掉没有效率的零售商。生产商抱怨批发商没有积极促销自己的产品；更像是被动订单接受者；库存总是不足因而无法迅速满足顾客的订单要求；不能提供最新的市场、顾客和竞争信息；不能降低成本因而收费过高。

明智的批发商积极地迎接挑战。它们意识到必须增加渠道的价值。为此，批发商一直努力通过更好的存货和应收账款管理来提高资产的生产率。它们还通过投资于先进的货物处理技术、信息系统和互联网，降低运营成本。最后，它们正在提升它们在目标市场、产品分类和服务、价格和分销上的战略决策。

以固安捷公司为例，该公司是美国最大的设备、零部件和供应品的分销商之一。它通过582家分支机构、一份销售目录、一个呼叫中心和一个综合在线网站提供50多万种产品。该公司开设了国家级、区域级和州级分销中心，以确保产品的供应，尽快履行订单，提供便捷的交货服务。[26]

纳鲁斯和安德森在研究了主要的工业分销商之后，提出了能强化工业分销商与生产商之间合作关系的四种方法：（1）与生产商签订合同，明确它们期望营销渠道所承担的职能；（2）通过参观生产商的工厂，参加它们的会议和商业展示会，了解生产商的要求；（3）履行对生产商的承诺，实现预定的购买目标，及时付款，并提供生产商所需的顾客反馈信息；（4）提供增值服务帮助生产商更好地开展业务。[27]

批发业仍面临许多挑战。对价格增长的强烈抵制以及根据成本和质量筛选生产商的行为，都使得该行业异常脆弱。同时，垂直一体化的发展趋势，即生产商试图控制或者拥有中间商的趋势，仍然十分强劲。

营销在中国 沃尔玛和家乐福在中国的"进化"

1996年，沃尔玛进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员店。1997—2000年平均每年增加2家门店；2001—2006年平均每年增加11家门店；至2006年年底，沃尔玛在中国的门店总计74家。2007年，沃尔玛通过并购使中国门店数猛增至194家（2007年11月）。截止到2008年4月，沃尔玛在中国共有204家分店，包括沃尔玛购物广场99家，山姆会员商店3家，沃尔玛社区店2家，好又多100家（2007年2月27日，沃尔玛官方网站正式对外宣布收购好又多35%的股份）。

1995年，全球第二大零售巨头家乐福进入中国，2006年10月，家乐福在中国首家郊区店落户北京通州，这是家乐福全球范围内的第1 000家大卖场，也标志家乐福开始向中国二三线城市和农村市场发展。2006—2008年家乐福在中国新增店每年超过20家。截至2009年1月，家乐福在中国42个城市共有133家分店。

沃尔玛雄居全球公司销售额首位，但在中国的第一个10年，沃尔玛（中国）的销售额落后于竞争对手家乐福（中国）。2004年，沃尔玛（中国）的销售额76.3亿元，家乐福（中国）销售额却达162.4亿元。2006年，家乐福（中国）实现销售额248亿元，同比增长53%；沃尔玛（中国）销售额仅150.3亿元，同比增长30%。2007年家乐福在中国销售额为43亿美元，沃尔玛为31亿美元。

为什么在中国市场上，家乐福跑得比沃尔玛更快？

解释之一是，中国的商业环境束缚了沃尔玛优势的发挥。受政策的限制，沃尔玛的卫星通信系统在中国暂时无法发挥作用，沃尔玛的全球采购系统、全球物流系统的有效共享在中国市场大打折扣，后台物流系统各环节不能做到像在国外那样严密配合，无法发挥应有的效率。又如，中国大多数供应商信息化水平较低，只能和沃尔玛进行简单的数据交换，这都使信息系统和物流配送系统的优势难以充分有效地发挥。沃尔玛还面临中国配送成本太高的困惑。中国的高速公路要到2035年才能达到美国1950年初的89万公里的水平，影响了在中国跨地区的连锁配送的实施。沃尔玛在中国的配送中心只有两三家，这使得围绕一个配送中心密集建店的做法无法在中国实施，反而增加了沃尔玛的物流成本，无法利用配送中心的规模效应降低成本。

解释之二是，家乐福的本土化决策比沃尔玛做得更好。考虑到中国内地物流运输方面的局限性，家乐福（中国）实行可以节省费用和成本的非集中采购方式。家乐福在包括北京在内的城市基本上都建立了商品采购中心，这也有利于更贴近消费者，更及时了解消费者的需求。家乐福在法国开店一般选在距居民区20分钟车程的地方，但是考虑到中国的情况，在中国店的选址首先考虑公共交通方便的位置。在货品选择上，家乐福在中国更多地卖鲜活食品，在卖生鲜的时候，用冰柜冷藏，并让店员也学习农贸市场的经验，吆喝叫卖。为了从情感上拉拢中国的消费者，当北京和巴黎都竞争2008年奥运会主办城市时，作为法国企业的家乐福（中国），从广告和店员的标志来支持北京申奥。

家乐福的人才和管理构架也推进强调本土化。2006年，家乐福的大卖场总经理有一半以上是中国籍管理人员，且比例还在不断提高。家乐福（中国）是全球集团直属管理的少数子公司之一。2006年5月，家乐福（中国）原来的"中国区总部—7个区域—门店"的三级管理架构调整为"中国区总部—4个大区—10个区域—门店"的四级管理架构。新设的4个大区（东区、中西区、南区、北区）以上海、成都、广州、北京为区总部，拥有独立管理权。这进一步细分并贴近了区域目标市场。

经过10年的适应与竞争，沃尔玛（中国）也在尝试更加灵活的本土化决策，加快在中国的发展步伐。

2007年2月，沃尔玛出资约10亿美元购买中国好又多商业发展有限公司（Bounteous Company Ltd.）35%的股权。通过收购连锁超市好又多，沃尔玛在中国的门店数猛增至194家（2007年11月）。沃尔玛凭借此并购跃升为中国最大的食品和百货供货商，门店数超过家乐福。被收购的好又多，位居中国商务部发布的“2006年上半年连锁30强”的第11位，门店总数99家，其中有30家直营店。沃尔玛又与中方地产商合作，开发商业地产，以低租金成本开店扩张。

此外，沃尔玛在中国设立全球采购中心，充分借助中国制造的成本优势，从战略上占领上游供货采购的制高点并从中获取高额利润。

沃尔玛的优势在于物流配送，靠集中订单降低成本。继深圳、天津后，沃尔玛在中国的第三个配送中心有望在重庆落户。这样，沃尔玛就需要足够多的店铺资源来支持采购量。沃尔玛最初只在深圳和沿海一带开店，进入中国7年后开始向内地纵深布点，2003年江西南昌店开业成功，推动沃尔玛进入内地二级城市。2006年后沃尔玛和家乐福都开始加速进入城区人口为20万人左右甚至更少的城市。沃尔玛在湖南岳阳、安徽芜湖、云南玉溪等地都已成功开业。据报道，湖南岳阳店的销售额达到单日80多万元，安徽芜湖店单日接近50万元，云南玉溪店单日50多万元。这些新店的业绩甚至不比深圳、上海、北京这些大城市的门店差。

中国消费者往往无法或不喜欢开车去很远的地方购物，于是沃尔玛在南宁、蛇口、厦门、贵阳等城市都在市中心开店。此外，沃尔玛在中国的购物广场，不像在美国是单纯的购物场所，而是加入了百货店和独立商铺，这样更符合中国消费者休闲购物的偏好。

[讨论题]

1. 在零售市场的竞争中，应考虑哪些本地环境和本土消费者行为的影响因素？

2. 中国市场提供了竞争中后进者居上的较多机会，试结合其他类似的个案分析此现象，例如，“诺基亚与摩托罗拉”，“丰田与本田”，“（中国台湾）统一与康师傅”，等等。

资料来源：吴悦：《家乐福在中国“进化”?》，载《中国经营报》，2006-11-06；石惠：《在华10年：沃尔玛的成功与困惑》，载《经贸参考》，2006-06-16；《外资零售巨鳄潜入内地　本土企业一年内垮掉百家》，联商网，www.linkshop.com.cn/，2006-12；《沃尔玛2006在华内地扩张盘点和门店总数及分布》，联商网，www.linkshop.com.cn/，2007-01；中国商业联合会，“2006年中国零售企业百强名单”；中国连锁经营协会，“2005年中国连锁百强企业”，“2004年中国连锁百强企业”；沃尔玛中国官方网站，www.Wal-Martchina.com；家乐福官方网站，www.carrefour.com；联商网，www.linkshop.cn/；www.wal-martchina.com；www.carrefour.com.cn；《沃尔玛看好中国“小”城市消费潜力》，载《经理日报》，2008-10-25。

市场物流

实体分配以工厂为起点，在那里，管理者选择能够在需要的时间内或者以最低的价格将产品运往目的地的仓库和运输方式。实体分配的概念已经延伸进入更广泛的供应链管理的概念。供应链管理（supply chain management，SCM）开始的时间比实体分配早，包括获得正确的输入品（原材料、零部件

和设备），有效地将它们转化为最终产品，并分送到最终的目的地。更广泛的视角还要求公司研究供应商的供应商。供应链理论能够帮助公司识别优秀的供应商和分销商，帮助它们提高生产率，从而最终降低公司的成本。

市场物流（market logistics）是指首先规划所需的基础设施，然后实施并控制原材料和最终产品从起点到使用点的实体流动，满足顾客的需求并从中获利。市场物流计划包括四个步骤，如图 14—1 所示，这要求查找提供价值的最有效的途径。

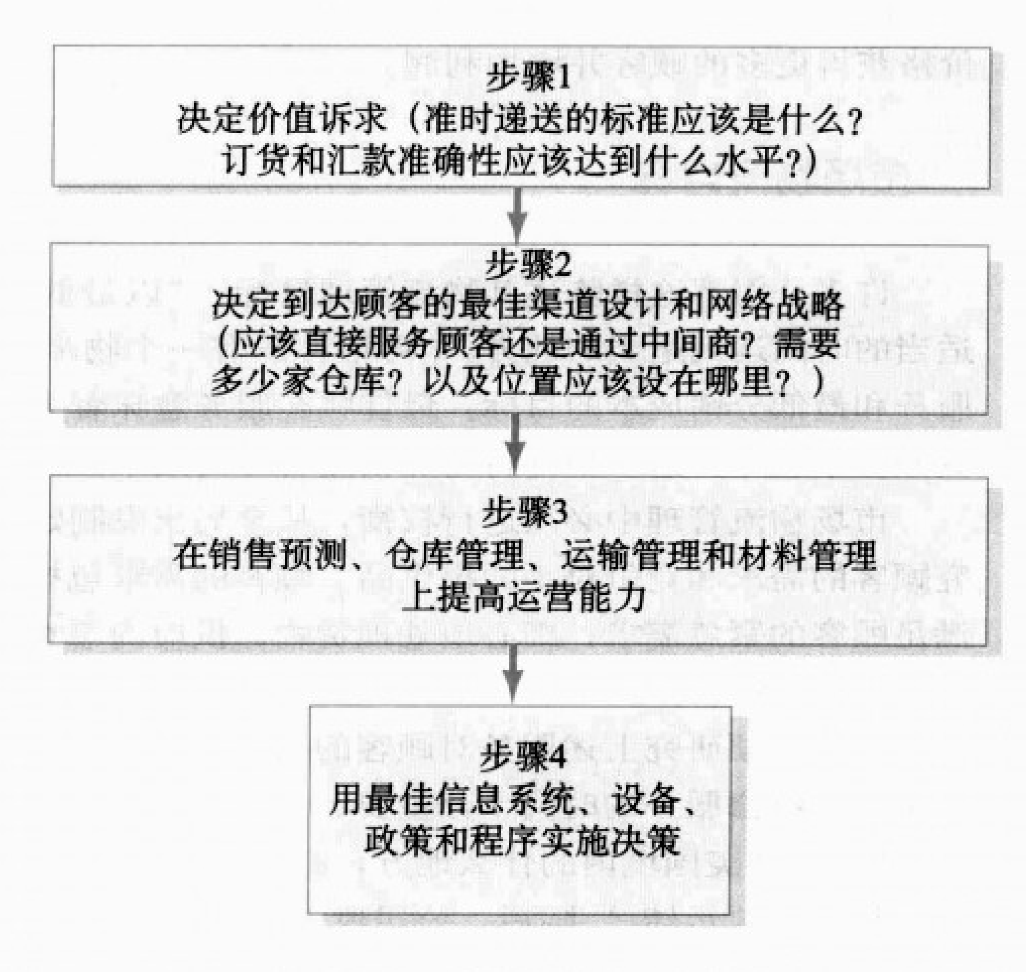


图 14—1　市场物流计划的步骤

□ 整合物流系统

市场物流管理要求建立整合物流系统（integrated logistics system，ILS），它包括建立在信息技术基础上的原材料管理、物料流动系统和实体分配。第三方供应商，如联邦快递物流服务公司（FedEx Logistics Services）或者是赖德统一后勤服务公司（Ryder Integrated Logistics），通常会参与设计和管理这些系统。例如，沃尔沃汽车公司与联邦快递合作，在孟菲斯建立了一个各类零部件齐备的大型仓库。在紧急情况下，经销商可以拨打一个免费电话号码，联邦快递会在当天将产品运往机场、经销店或者维修地点。

市场物流将公司的几种经营活动联系在一起。首先是编制销售预测，帮助公司规划分销、生产和存货水平；之后是制定生产计划，指出采购部门应当订购的原材料。这些原材料通过运输，进入接收部门，然后被储存在原材料仓库，随后转化为产成品。产成品存货连接着顾客订单和生产商活动。顾客的订单减少了产成品库存的水平，而生产商的活动就是重新提高这个水平。产成品从生产流水线下来，经过包装、厂内储存、运输处理、外部运输和销售地储

存，才能经过投递和服务到达消费者。

管理层如今越来越关心市场物流的总成本，该成本大约要占到产品成本的30%～40%。杂货行业认为仅仅通过改进物流系统一项，每年就可以减少10%的运营成本，即300亿美元。一盒早餐麦片需要花费104天通过迷宫似的中间商网络，才能到达超级市场。[28] 难怪专家将物流称为“成本经济的最后一道防线”。较低的物流费用可能直接带来较低的价格，或者较高的毛利率，或者同时得到以上两种结果。尽管市场物流的成本很高，一个设计出色的物流项目仍能成为强有力的营销工具，能够通过更好的服务、更短的周期或者更低的价格获得更多的顾客并增加利润。

□ 市场物流目标

许多公司都这样陈述其物流管理目标：“以最低的成本，将适当的产品在适当的时间运到适当的地方。”可惜，没有一个物流系统能同时完成最佳顾客服务和最低分销成本的目标：最佳顾客服务意味着大量的库存、优质的运输工具和多个仓库，这一切都将增加物流管理的成本。

市场物流管理中必须进行权衡，从全局出发制定决策。最基本的起点是研究顾客的需求和竞争对手的提供品。顾客的需求包括：按时交货；供应商乐于满足顾客的紧急需求；细心地处理货物；供应商愿意收回残次品，并且能够迅速提供替换品。

公司必须研究上述服务对顾客的相对重要性。例如，对于复印设备的购买者来说，维修服务的时间十分重要。因此，施乐公司提出了一项服务标准，规定：“无论在美国境内的什么地方，必须在接到服务请求后3小时之内，使瘫痪的机器恢复运转。”随后，公司建立了一个服务部门，备有充足的维修人员及零部件，并在不同地区设有分部，以便兑现这项承诺。公司在确定自己的服务标准时必须考虑竞争对手的做法，所提供的服务水平至少要和竞争对手所提供的服务水平相同。当然，公司的目标应该是利润最大化，而不是销售额最大化，因此公司也必须考虑在提供较高水平的服务时所发生的费用。一些公司提供的服务很少，但是售价也很低；另一些则会提供较多的服务，但是会相应收取较高的价格。最后，公司必须向市场作出一定的承诺。例如，一家家电生产商确定了下列服务标准：在收到经销商订单后的7天内，最低要履行95%的订单，而且必须保证99%的送货都是正确的；必须在3个小时之内答复经销商对订单情况的询问；保证商品在运输中的受损率不超过1%。

在制定了一系列物流管理的目标后，公司应当设计一个以最低成本完成这些目标的物流系统。每一个物流系统都会发生如下成本：

$$M = T + FW + VW + S$$

式中：M——备选系统总的物流成本；

T——备选系统总的运输成本；

FW——备选系统总的固定仓储成本；

VW——备选系统总的变动仓储成本（包括存货）；

S——由于备选系统的平均交货延误而损失的销售的总成本。

在选择物流系统时，必须分析所有备选系统的总成本（M），然后选择成

本最低的系统。如果式中的 S 难以估计，公司可以选择在完成预计的顾客服务目标的情况下，能使 $T + FW + VW$ 最小的方案。

□ 市场物流决策

在处理市场物流上，公司已经得到了几个大的教训。市场物流战略必须是来自经营战略，而不是单纯地从成本的角度考虑。物流系统一定是信息密集型的，要为所有的关键方之间建立电子联系。最后，公司应该将它的物流目标匹配或者超过竞争者的服务标准，在规划过程中应该让所有的相关团队参与。物流运转正常能带来巨大的回报。

物流管理必须解决四个问题：如何处理订货单？商品储存地点应该设在何处？手头应该有多少储备商品？如何运送商品？

订单处理

多数公司都希望缩短从拿到订单到交货再到收款的时间，即“订单—收款循环”。这个循环涉及许多步骤，包括：销售人员传送订单、记录订单和检查顾客信誉，制定存货和生产计划，发出订单货品，最后收到货款。这个循环的时间越长，顾客的满意度和公司的利润就会越低。

当然，在这方面，公司已经取得了巨大的进步。例如，通用电气公司可以通过一个信息系统检查顾客的信用状况，确定所订货物是否有存货以及在哪里存放。系统然后发出运送通知，开出给顾客的账单，更新存货记录，订购新的存货，通知销售代表订单已在处理之中——所有这些都在不到 15 秒时间内完成。

仓　储

由于生产和消费的周期很少保持一致，因而每个生产商都需要储存产成品直到它们被销售出去。仓储系统的职能就是帮助生产商减少生产和市场需求之间的不一致。它具有两种形式：一种是储藏式仓储，是指储藏能够保证中长期货源稳定所需的产品；另一种是分销式仓储，指从工厂或供应商那里收到产品后尽快将它们发出去。拥有更多的仓储地点意味着能够更快地将产品发送给顾客，但同时也意味着较高的仓储费用，这就是公司要重新调整仓储结构的原因。例如，美国国家半导体公司（National Semiconducter）关闭了 6 个储藏式仓库而在新加坡开设了新的中心分销仓库，这种调整使得公司的标准运输时间减少了 47%，分销成本降低了 2.5%，销售额则上升了 34%。[29]

新型的自动化仓库设有由一个中央计算机控制的先进的货物管理系统。其中的计算机能够辨识商店订单，根据条形码指挥起重机和电动吊车选择产品，将产品运送到装货码头，并且开具发票。这种仓库在加强存货控制的同时，减少了工人的工伤事故，节省了劳动成本，降低了商品被盗和受损的概率。例如，在投资 3 200 万美元建立新设施替换 6 个旧式的仓库后，Helene Curtis 公司的分销成本降低了 40%。[30]

存　货

存货水平是一个重要的物流决策。销售人员总是希望公司备有充足的库

存，以便随时满足顾客的订货，但这种做法的成本效益很差。当对顾客的服务水平逐渐增加到100%时，存货成本将以递增的速度增长。在制定决策时，管理层必须确定较高的存货水平和更快的订单完成速度所能够增加的销售额和利润。

制定存货战略包括何时进货和进多少货两个方面。当存货下降时，管理当局必须知道库存在什么水平时需要发出新的订单。这个库存水平被称为订货（或者重新订货）点。订货点为20，是指当库存的商品减少到20个单位时，就需要重新订货。订货点决策需要权衡由于脱销而造成的风险与存货过量所发生的费用。另一个决策是进多少货。订货量越大，订货次数就越少。公司应该在订单处理成本和储存成本之间进行权衡。生产商的订单处理成本包括产品的启动成本和营运成本（进行生产时的经营成本）。如果启动成本比较低，生产商就可以经常性地生产该产品，其单位成本会是一个常数而且几乎与营运成本相等。如果启动成本较高，那么生产商应该安排一个较长的生产周期，并且维持较大的库存量，从而降低产品的单位平均成本。

在进行订货决策时，必须同时考虑订单处理成本和存货储存成本。储存成本包括仓库费用、存货占用资金的成本、税收和保险费以及存货破损和变质损失。平均库存量越大，存货储存成本就越高。这意味着，如果营销经理希望公司保持较多的存货，他就应该证明较大的库存量所增加的毛利能够超过因库存量增加而造成的成本。

最佳订货量可以通过观察在不同的订货水平下订单处理成本与存货储存成本之和的情况来决定。如图14—2所示，随着订货量的增加，订货成本将被分摊到更多的产品上，因而单位订单处理成本下降；但是由于产品的平均储存时间变长，因而单位储存成本随着订货量的增加而上升。这两条成本曲线垂直相加，即为总成本曲线。总成本曲线的最低点的横坐标值就是最佳订货量 Q^*。[31]

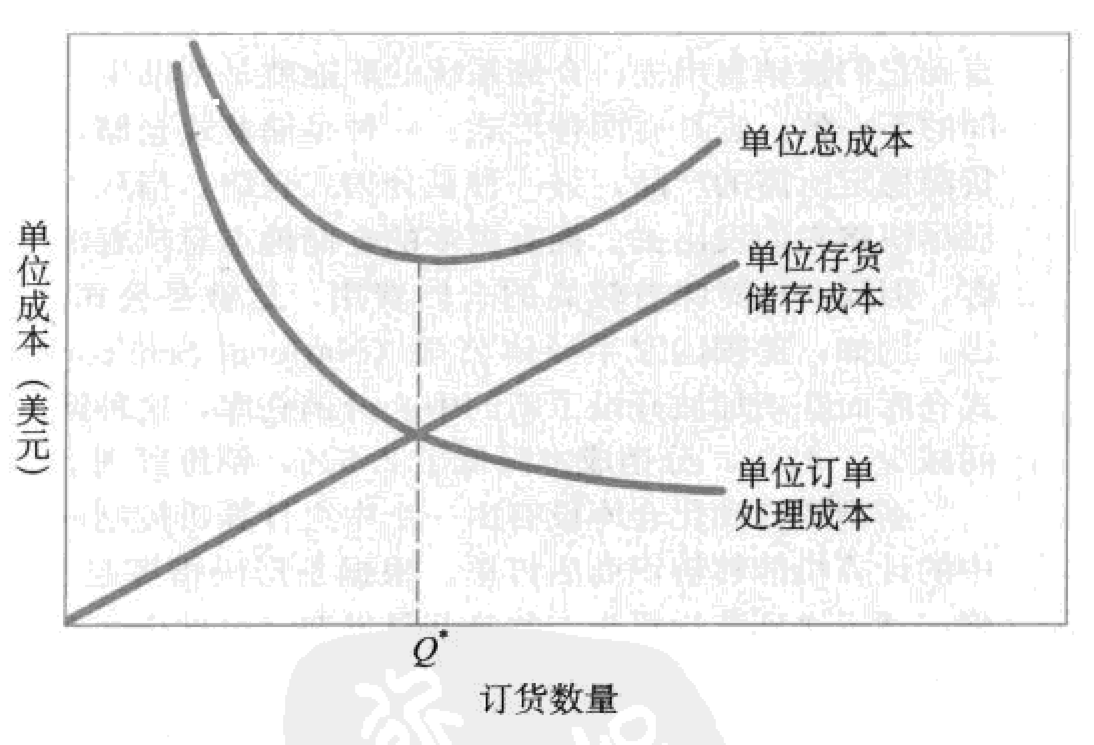


图14—2 决定最佳订货量

公司正在通过区别对待不同的库存品以降低其库存成本。它们根据风险和机遇来存放库存品。它们对瓶颈品（高风险、低机遇），关键品（高风险、高机遇），一般商品（低风险、高机遇）和杂项品（低风险、低机遇）作了区

分。[32]它们还把周转速度较慢的库存品集中放在一个中心场所，而把周转速度快的库存品放在离顾客较近的仓库。实现接近零库存的最终办法是见单生产，而不是库存生产。

运 输

运输选择会影响产品定价、准时交付率以及商品运达时的状态，而所有这些又会影响顾客的满意度。在将商品运往仓库、经销商和顾客时，公司可以根据速度、运货频率、可信度、能力、可得性、可追踪性和成本等标准从铁路、航空、公路、水路和管道运输几种运输方式中进行选择。

集装箱的出现使得托运人开始更多地将两种或两种以上的运输方式结合使用。集装箱运输（containerization）将商品装于箱内或拖车内，大大简化了在不同的运输方式之间进行转换的过程。驮背式运输是指铁路和卡车的联合运输；背负式运输是指水路和卡车的联合运输；火车渡运是指水路和铁路联合运输；运货飞机是指航空运输和卡车运输结合使用。每一种联运方式都具有特定的优势。例如，驮背式运输比单独使用卡车运输便宜，同时也相当灵活和方便。

托运人可以在私人承运人、契约承运人和公共承运人三种运输模式中进行选择。如果托运人自己拥有卡车或飞机，该托运人就成了私人承运人。契约承运人是指某个独立的组织根据契约向他人提供运输服务。公共承运人是指按照预定时间提供预定地点之间的运输服务，在标准价格的基础上向所有托运人提供服务。

小 结

1. 零售包括将商品或服务直接销售给最终消费者以供其个人进行非商业性使用的过程中所涉及的一切活动。零售商可以分为商店零售商、无店铺零售商和零售组织。与产品一样，每种零售形式也会经历成长和衰退阶段。

2. 传统的零售形式发展的必然结果是提供更多的服务，而为了弥补提供这些服务所需的成本，需要收取更高的价格，这就为价格较低、服务较少的新型零售形式的出现提供了机会。商店零售商可以分为专业商店、百货店、超级市场、便利店、折扣店、折价零售店（厂家直销点、独立的折扣零售商和仓储俱乐部）、超级商店和目录商店。

3. 虽然绝大多数产品和服务是通过商店销售的，但是无店铺零售业务增长迅速。无店铺零售主要包括直销、直复营销、自动售货机和购物服务。

4. 虽然许多零售店的所有权是独立的，但是零售合作的数量在增加。零售组织可以获得多种规模经济，比如更强的购买力、更高的品牌认可度和更训练有素的员工。零售合作的主要形式包括：合作连锁店、自愿连锁组织、零售商合作社、消费者合作社、特许经营组织和商业集团。

5. 零售商必须就目标市场、产品的品种和服务、服务和商店氛围、价格、促销、选址以及行业发展趋势等问题进行决策。这些决策必须考虑主要的发展趋势，比如自有品牌的增长、新的零售形式和组合、零售竞争的强化、有店铺和无店铺之间的竞争、零售巨头的增长、中等市场的零售商的衰落、在技术上的投资增加和大零售商的全球化。

6. 批发包括将商品或服务销售给那些用

于再销售或商业用途的人的过程中所涉及的一切活动。批发商能够更好而且更有效地完成特定的职能，如销售和促销、采购和置办多种商品、分装、库存、运输、融资、风险承担、获取市场信息以及提供培训和咨询。

7. 批发商有四种类型，包括商业批发商；经纪人和代理商；生产商与零售商的销售分支、销售所和采购所；以及其他批发商，如农产品集货商和拍卖公司。

8. 与零售商一样，批发商必须确定目标市场、产品分类和服务、价格、促销以及地点。最成功的批发商都会调整其服务以更好地满足供应商和目标顾客的需求。

9. 实体产品和服务的供应商必须制定与物流管理相关的决策——储存产品和服务，并将其投递给最终用户的最佳方式，从而协调供应商、采购代理、生产商、营销人员、渠道成员和顾客的活动。物流效率的提高主要来自信息技术。

案 例

国美电器①

1987年成立的国美电器集团是中国最大的家电零售连锁企业，经营电器及消费电子产品的零售。2007年，国美电器在中国240多个城市拥有直营门店近千家（见表14—5)，并以1 023.5亿元销售规模位居中国连锁经营百强首位。截至2008年8月，国美在全国有分店1 179家（其中已上市828家）。

表14—5 国美电器门店数的发展

年份	门店数
2001	32家
2002	60家
2004	144家
2005	570家
2006	820家
2007	超过1 000家（目标）

资料来源：中国连锁经营协会，“2005中国连锁经营百强”，“2006中国连锁经营百强”；《国美苏宁类金融生存解读》(上)，载《新财富》，2005 (10)；《对赌局：大摩操控国美永乐并购案》，载《新财富》，2006 (10)。

2006年12月，全球闻名的电器零售商百思买公司的中国首家门店在上海开业，并宣言：“我们有很大的信心和野心在最短时间内成为中国最大的家电零售商。”《华尔街日报》的报道将国美视为百思买进入中国强有力的对手：“美国第一大消费电子产品连锁公司百思买表示，将在中国开设首家百思买品牌商店，进军这个业已为众多当地低成本竞争对手占据的市场。国美电器等大型连锁公司的利润率相当微薄，在1%～3%之间。”黄光裕的回应却是：百思买模式不适合中国！

那么，适合中国本土的国美发展模式究竟是怎样的呢？以下扼要勾画国美电器的连锁零售模式和“国美系”的商业模式。

国美电器连锁零售的发展模式

国美电器的策略1：以最低价快速吸引消费者

超低的价格一直是国美制胜的法宝，也是国美受到消费者青睐的主要原因。在国内家电制造业过度竞争的阶段，国美借势博弈，挤压上游利润空间，以低价格取悦消费者。国美每到一地，必首先将当地

① 国美电器集团创始人黄光裕曾连续三年（2004年、2005年、2006年）分别以120亿元、140亿元、180亿元的个人资产蝉联胡润中国百富排行榜首位，著名的《经济学家》杂志因此将黄光裕与华人首富李嘉诚并列（二人同是汕头人、潮商中的人杰)，并评论道：“（黄光裕的财富）相对于李嘉诚130亿美元的财富还是少数，但黄光裕仅仅36岁，更加年轻，而且身处中国内地，而不是在（李嘉诚所在的）香港。”2008年，黄光裕因涉嫌犯罪被起诉。

的电器零售价格降低10%～15%，造成猛烈的市场冲击，国美所到之处总会掀起抢购风暴，细心的消费者会发现，国美商城的家电比其他商场普遍便宜100～200元，有的甚至达上千元。国美征服了所到之处的大部分市场，压倒了百货商场的家电部门和其他竞争对手，所以，人称国美“价格屠夫”、“疯狂杀手”。

国美在黄光裕“快进快销，以销定进”、“销量越大，进价越低，进价越低，销量越大”的运筹下，创造的新型供销模式形成了“销量越大—进价越低”的良性循环，这又加速了资金周转，降低了现金的流量。国美打破传统的代销合作模式，大胆与供应厂家签订包销协议：国美以承担巨大销量为条件，换取厂家最优惠供货政策和价格。国美凭借数千万甚至上亿元的订货大单，从供应商处得到比同行更低的价格。

国美电器的策略2：快速扩张：连锁店十并购

1999年，国美走出京城，布局全国性连锁经营。至2005年7月国美进入南京市，已全面覆盖了中国的一级城市。在巩固中国一级市场的同时，国美向二三级市场迅速扩张。2005年4月，国美32个分部在全国120个城市全面扩张连锁门店。短短8个月时间，国美的门店由原来128家发展到400多家。2003年11月，国美电器进驻香港最繁华的旺角开店，启动了海外市场开拓，其首选是东南亚国家。

在大量发展门店的基础上，国美又以并购方式加快扩张速度。2006年7月，国美收购家电连锁排第3位的永乐电器，加上永乐的200多家门店，门店总数达到860家，甩开了国美最大的国内竞争对手苏宁，进一步巩固了其家电零售第一品牌的地位。

国美在连锁经营扩张的过程中，强调成本控制（中央采购制和买断进货，大大降低进货成本）；供应链管理（改进ERP系统，引入GPS系统实现全国信息监控，降低商品库存量，加快资金周转速度；成立了战略合作部，参与上游供应商的生产计划和控制，及时将消费者的意见反馈给厂商，帮助厂商改进和完善产品），以及服务提升（推进“彩虹服务工程”，推广会员制）。

国美的双手太极互动模式：零售十资本

中国道家的太极思想认为，双元（阴、阳）互动转化是万物生长的根本模式。黄光裕打的是商业太极拳：一手是实业；一手是资本。双手的依存互动协调是成功的关键。黄光裕选择的实业是家电连锁零售加上房地产；资本运营则是以上市为杠杆，以自有投资公司为调节器，加速财富之放大效应和增值。这代表了中国财富增长的一种模式。

黄光裕曾说：“如果我的企业只做电器或只做房地产或只做资本运营，我就不可能取得一种长远、大规模的发展。靠单线是不行的。”

2004年，国美电器零售业务在香港借壳成功上市，募集资金12亿港元。黄光裕的公司集团由三大支柱建构而成：第一支柱由电器零售和房地产企业构成，这是经营获利的实业基础。主力是国美电器（上市公司控股65%的子公司）和鹏润房地产。第二支柱由从事资本运作的上市公司构成，承担放大公司集团经营实体财富效应的使命。第三支柱由内部的投资企业构成，是公司集团内部现金流动和资金调配的平台。以鹏泰投资、鹏润投资、国美投资为主。

家电连锁零售产生现金流和市场规模效应，通过电器零售特有的“吃供应商”的盈利模式——“类金融模式”：延期三四个月支付上游供应商货款，及大量零售现金收入使账面长期存有大量现金。进而形成资金循环链：占用供应商资金和零售现金收入—规模扩张或新投资—销售提升—账面浮存现金增加—提升上市公司价值—带来更多资本—进一步投资和扩张。

"国美系"的电器零售、房地产和投资企业公司之间互动的资本运作实现资本加速流动和放大效应:"国美系"的电器零售业务可能整体利润不很乐观,但具有经营规模,带来巨大的现金流。通过系内的投资公司,可以支持房地产的开发;房地产业的高回报又可放大收益。此外,"国美系"的"商业十地产模式"不但让国美借助零售商业支持地产又提供拥有可自用的零售铺面,降低铺面租金上涨的压力和风险。

[讨论题]

1. 作为中国本土零售业的杰出代表,国美电器的快速发展证明了零售业的关键因素有哪些?

2. 试进一步收集资料,对国美和百思买进行比较,同是电器零售,两者的相同点和不同点是什么?

资料来源:"China's Uneasy Billionaire," *The Economist*, London: Feb 4, 2006. Vol. 378, Iss. 8463: 68; "Best Buy to Enter A Crowded Field With China Store", *Wall Street Journal* (*Eastern edition*), New York, N. Y.: Dec 9, 2006, A. 10;《黄光裕放出国美惊人目标:08年销售额1 200亿》,新浪科技,2007-04-15, http://tech. sina. com. cn/it/2005-03-20/1649555758. shtml;马瑞光、袁作龙:《国美&苏宁是如何玩转百亿商业帝国的?》,载《经理人》,2006(6);《黄光裕称国美并不完美》,载《中国财经时报》,2006-03;百思买官方网站,www. bestbuy. com. cn;国美官方网站,www. gome. com. cn;《北京国美全部门店将整体回归A股》,载《宁波晚报》,2008-08-14;《深圳9家企业入围中国连锁企业百强榜》,载《深圳特区报》,2008-04-01。

【注释】

[1] Kerry Capell, "Fashion Conquistador," *Business Week*, September 4, 2006, 38-39; Vivian Manning-Schaffel, "Zara-Zesty," *brandchannel. com*, August 23, 2004; Kasra Ferdows, Michael A. Lewis, Jose A. D. Machuca, "Zara's Secret for Fast Fashion," *Harvard Business School Working Knowledge*, February 21, 2005; Rachel Tipaldy, "Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion," *BusinessWeek*, April 4, 2006.

[2] William R. Davidson, Albert D. Bates, and Stephen J. Bass, "Retail Life Cycle," *Harvard Business Review* (November-December 1976): 89-96.

[3] Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing* (July 1960): 37-42.

[4] Anne D' Innocenzio, "Upscale Bloomingdale's Heads Down to Soho," *New York Times*, April 23, 2004.

[5] Amy Merrick, Jeffrey Trachtenberg, and Ann Zimmerman, "Department Stores Fight to Preserve Role That May Be Outdated," *Wall Street Journal*, March 12, 2002; Ann Zimmerman, "Dillard's Counts on House Brands to Recapture Reputation," *Wall Street Journal*, March 2001.

[6] Theresa Howard, "Retail Stores Pop Up for Limited Time Only," *USA Today*, May 28, 2004, 1B.

[7] Wendy Liebmann, "Consumers Push Back," *Brandweek*, February 23, 2004, 19-20.

[8] Liebmann, "Consumers Push Back," 19-20.

[9] 对零售趋势的进一步讨论, see Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001)。

[10] Shelley Donald Coolidge, "Facing Saturated Home Markets, Retailers Look to Rest of World," *Christian Science Monitor*, February 14, 1994, 7; Carla Rapoport with Justin Martin, "Retailers Go Global," *Fortune*, February 20, 1995, 102-108.

[11] Amy Merrick, "How Gingham and Polyester Rescued a Retailer," Wall Street Journal, May 9, 2003, A1, A6.

[12] Kimberly L. Allers, "Retail's Rebel Yell," *Fortune*, November 10, 2003, 137-142.

[13] Frank Feather, *The Future Consumer* (Toronto: Warwick Publishing, 1994): 171. See also Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze, and Mary E. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic," *Journal of Marketing* (October 1994): 1-15; David R. Bell and James M. Lattin, "Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP," *Marketing Science* 17 (Spring 1998): 66-68.

[14] Cametta Coleman, "Kohl's Retail Racetrack," *Wall Street Journal*, March 1, 2000.

[15] Kenneth T. Rosen and Amanda L. Howard, "E-tail:

Gold Rush or Fool's Gold?" *California Management Review* (April 1, 2000): 72-100; Moira Cotlier, "Census Releases First Ecommerce Report," *Catalog Age*, May 1, 2001; Associated Press, "Online Sales Boomed at End of 2000," *Star-Tribune of Twin Cities*, February 17, 2001; "Reinventing the Store," *The Economist*, November 22, 2003, 65-68.

[16] 更多的讨论, see Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," Journal of Retailing (Winter 1973-1974): 48-64; Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," Journal of Marketing (April 1992): 57-71。See also B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, The Experience Economy (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Velitchka D. Kaltcheva and Barton Weitz, "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment," *Journal of Marketing* 70 (January 2006): 107-118.

[17] Bethany Clough, "REI Considers Fresno, Calif., for New Store," *Fresno Bee*, August 23, 2005 (www.fresnobee.com); Stephane Fitch, "Uphill Battle," *Forbes*, April 25, 2005, 62; Tim Palmer, "Sensing a Winner," Grocer, January 26, 2002, 40+; "Go Live with a Big Brand Experience," *Marketing*, October 26, 2000, 45+. 更多的讨论, see Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing* (Winter 1973-1974): 48-64。See also B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

[18] Jeff Cioletti, "Super Marketing," *Beverage World*, November 2006, 60-61.

[19] R. L. Davies and D. S. Rogers, eds., *Store Location and Store Assessment Research* (New York: John Wiley, 1984).

[20] Sara L. McLafferty, *Location Strategies for Retail and Service Firms* (Lexington, MA: Lexington Books, 1987).

[21] www.plma.com (May 2007).

[22] Michael Fielding, "No Longer Plain, Simple," *Marketing News*, May 15, 2006, 11-13; Rob Walker, "Shelf Improvement," *New York Times*, May 7, 2006.

[23] James A. Narus and James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizons* (September-October 1987). See also James D. Hlavecek and Tommy J. McCuistion, "Industrial Distributors—When, Who, and How," *Harvard Business Review* (March-April 1983): 96-101.

[24] Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007).

[25] Amy Wu, "A Specialty Food Store with a Discount Attitude," *New York Times*, July 27, 2003, 3-4; Deborah Orr, "The Cheap Gourmet," *Forbes*, April 10, 2006, 76-77.

[26] Kate Maddox, Sean Callahan, and Carol Krol, "Top Trends," B to B, June 13, 2005, 22+; "Annual Meetings: Grainger Out to Build Distribution Efficiency," *Crain's Chicago Business*, May 6, 2002, 12.

[27] Narus and Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers." See also Hlavecek and McCuistion, "Industrial Distributors—When, Who, and How," 96-101.

[28] Ronald Henkoff, "Delivering the Goods," *Fortune*, November 28, 1994, 64-78.

[29] Ibid.

[30] Rita Koselka, "Distribution Revolution," *Forbes*, May 25, 1992, 54-62.

[31] 最佳的订货量由公式 $Q^* = 2DS/IC$ 得出，其中 D 为年需求量，S 为每个订单的订货成本，I 为每单位的年保存成本。在经济订货量的公式中，假设订货成本恒定，库存中每增加一单位的成本恒定，已知需求以及没有量大折扣。对于该问题的延伸阅读材料，see Richard J. Tersine, *Principles of Inventory and Materials Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994)。

[32] William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997): 122-123.

第Ⅵ篇 传播价值

Communicating Value

▷▷▷ 设计和管理整合营销传播

▷▷▷ 管理大众传播：广告，销售促销，事件和体验，公共关系

▷▷▷ 管理个人传播：直复和互动营销，口碑和人员销售



整合营销传播是一种以接收者的观点来观察整个营销过程的方法。

—— 菲利普·科特勒

第15章 设计和管理整合营销传播

Designing and Managing Integrated Marketing Communications

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 营销传播的作用是什么？
2. 开发有效的营销传播的主要步骤是什么？
3. 什么是营销传播组合？应当如何确定？
4. 整合营销传播项目是什么？

营销讨论

电视广告已经失去威力了吗？

观点选择：电视广告的重要性已经减弱了 vs. 电视广告依然是最有效果的媒体广告。

多　芬

多芬（Dove）几十年来一直是联合利华的一个有力的品牌，它的传统广告积极地宣传了该品牌独有的1/4乳霜成分，并鼓励女性进行7天的多芬产品试验来发现它的功效。2003年，多芬在战略上进行了巨大的转变，发起了一项“真美无界限”的宣传活动，颂扬无论是体形胖瘦、个子高矮、年龄长幼的女性，美都存在于“真实的女人”的身上。这一活动源自一项调查报告。其调查结果显示，世界上只有2%的女性认为自己是漂亮的。该活动展示的是坦诚、自信并富有曲线和丰满体形的女性形象，而不是传统的模特形象。广告中推销的产品是多芬的皮肤护理品，像密集紧致霜、乳液和沐浴露。此次多媒体的活动非常一体化。传统的电视和印刷广告同所有新的媒体形式结合在一起，比如用手机对模特的实时投票以及在巨大的公告栏中展示结果。而且，更多地采用了公共关系策略，降低了对付费媒体的使用。网络是与女性进行对话的重要工具。因此，此次活动推出了一个网站，并配有广告录像。多芬“变革性”的录像用快速的影像画面展示了一个相貌普通的女性在经过化妆师、美发师和电脑修饰之后看起来像一个模特。当该录像被多芬的广告代理商奥美（Ogilvy & Mather）上传到YouTube网站之后，马上就成了关注的热点，吸引了250万人观看。随后的“年龄无界限”广告，描述的是年纪更大的裸体女性，也是主要针对网络观众。尽管该项活动激起了广泛的争论，但它的功绩在于刺激了多芬活动推广所遍及的所有国家的销量和市场份额。它获得了2006年美国营销协会颁发的“最有效的营销活动”的艾菲奖（Grand Effie）。[1]

现代营销不仅要求开发好的产品，制定有吸引力的价格，使其易于到达目标顾客，公司还必须与它们现在或潜在的利益相关者以及一般公众进行沟通。问题不在于是否应该进行营销传播，而是传播的内容、方式、对象和频率——由于越来越多的公司在争夺消费者日益分散的注意力，这的确是个棘手的问题。本章介绍传播的基本知识及其对于公司的作用，同时还涉及整体营销者应如何对营销传播进行整合。第16章讨论传播的大众化方式（广告、促销、事件和体验、公共关系）；第17章讨论传播的人员方式（包括电子商务在内的直销和人员推销）。

营销传播的作用

营销传播（marketing communication）是公司直接或间接地尝试让消费者了解自己销售的产品和品牌，劝说和提醒消费者购买这些产品和品牌的手段。营销传播是品牌的“喉舌”，是与消费者进行对话和建立关系的一种方式。

营销传播告诉或向消费者展示为何要使用某种产品，什么样的人使用该产品，何时何地使用该产品；解释公司和品牌代表的是什么；以及提供试用或使用的激励。对于公司来说，营销传播是将品牌与其他人、场所、事件、品牌、体验、感受和事物联系起来的一种方式。它们有助于建立品牌资产（通过产生品牌记忆和创建品牌形象），同时驱动销售额，甚至影响股价。[2] 如图 15—1 所示，营销传播能够通过建立品牌知名度，树立品牌形象，引发品牌反馈，以及增强消费者与品牌间的联系来提高品牌资产。

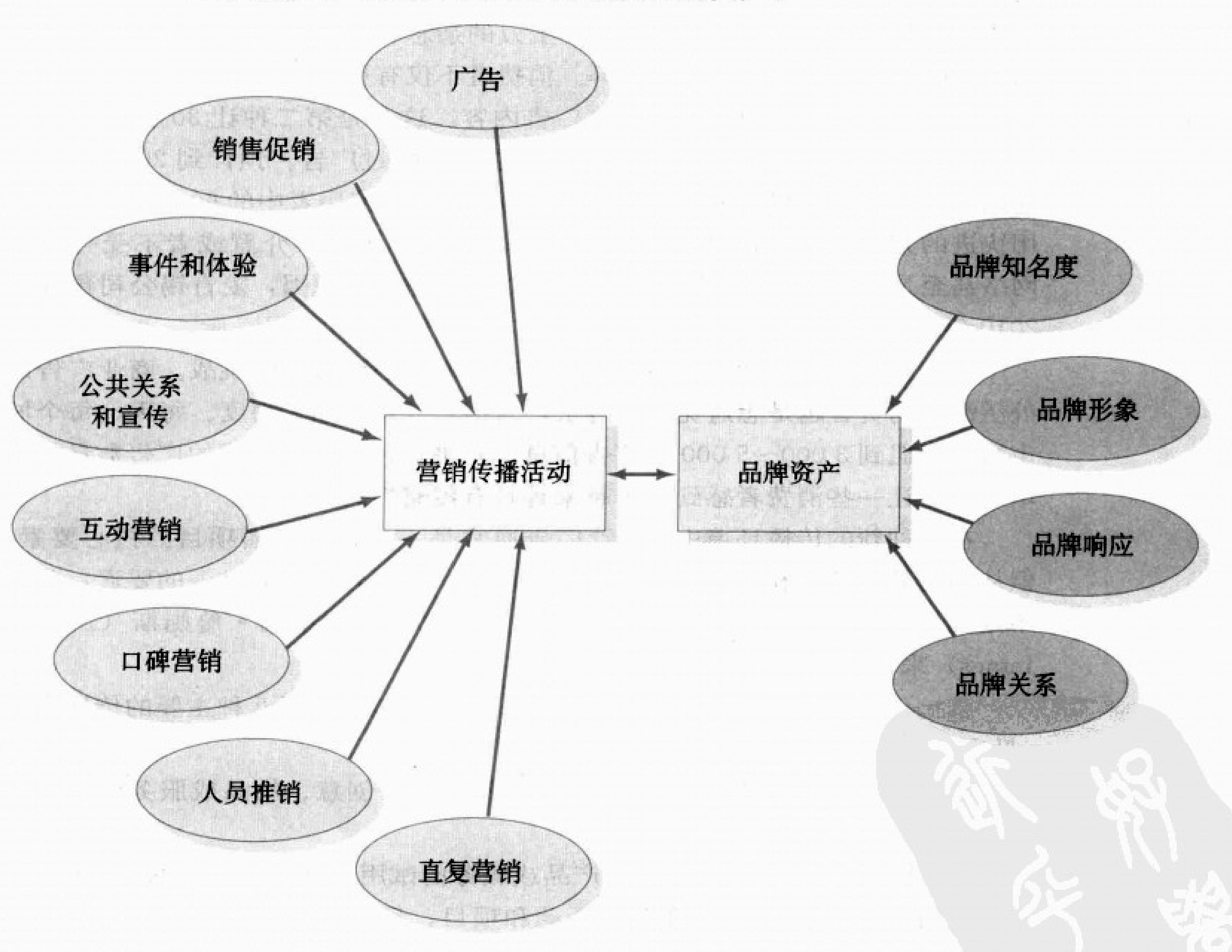


图 15—1　塑造品牌资产的整合营销传播

□ 变化中的营销传播环境和品牌资产

尽管营销传播发挥了一些重要的作用，但是在越来越艰苦的传播环境中，

这些作用是必须的。技术和其他因素已经极大地改变了消费者加工传播的方式，甚至是他们可以选择不加工。功能强大的网络宽带，可跳过广告的数字录像机，多功能的手机和可携带的音频及视频播放器等的快速普及已经强迫营销者重新考虑它们的一些传统方法。[3]

这些巨大的变化削弱了大众媒体的有效性。[4] 1960年时，宝洁通过3个电视网络，美国全国广播公司（NBC)、美国广播公司（ABC）和哥伦比亚广播公司（CBS)，发送的30秒汰渍广告可以传送给80%的美国女性。今天，要取得类似的营销效果，同样的广告要在100个频道播出，甚至这样也可能被那些有数字录像机或DVR（也叫做个人录像机或PV）的消费者“屏蔽”掉。因此，虽然在1994年90%的宝洁全球广告开支投放在电视上，但是它史上最成功的品牌推广活动之一，2003年的奥美拉唑非处方药的推广活动只将1/4的费用放在电视广告上。

有两种力量导致了曾经最有效的消费者营销方式的衰落。其一是随着数字技术和网络的出现，观众开始分化。新的局面是媒体和娱乐选择的多样化——从几百家有线电视台和广播站到成千上万的杂志和网络杂志，再到难以计数的网站、博客、视频游戏和手机屏幕。消费者不仅有更多的媒体可以选择，也有权选择是否以及以何种方式来接收广告内容。这正是第二种让30秒电视广告失去魅力的力量。DVR让消费者可以用快进键跳过广告。预计到2010年，美国拥有DVR的家庭用户将达到40%～50%，而且使用者中的60%～70%会采用快进的方式跳过广告（其他的人可能是喜欢广告，不介意或者不受打扰)。网络甚至是更大的一种威胁。因为这些以及其他一些原因，麦肯锡公司预计到2010年，传统电视广告的有效度只是其在1990年的1/3。[5]

但是当一些营销者脱离传统媒体时，它们也遇到了一些挑战。商业广告四处泛滥，消费者越是想避免营销诉求，营销者就越是加大力度。每天，每个城市居民会遇到3 000～5 000则广告信息。几乎每种媒体和形式的广告数量都在增加，这让一些消费者感到广告越来越具有侵略性。[6]

在这种新的传播环境中，尽管广告通常是一个营销传播项目的核心要素，但从塑造品牌资产和推动销售的角度来说，一般地，它并非唯一的要素，甚至不是唯一重要的要素。例如，耐克选择用篮球明星勒布朗·詹姆斯（LeBron James）来作为它最新款的运动鞋的代言人。[7]

营销传播组合（marketing communication mix）包括八种主要的传播方式（见表15—1）[8]：

1. **广告**。所有由某位可识别的赞助者进行的创意、物品或服务的非人员演示和推广的收费的形式。

2. **销售促销**。为鼓励对某个产品或服务的试用和购买而进行的短期刺激。

3. **事件和体验**。公司赞助的活动和项目，目的在于建立日常或特殊的与品牌相关的互动。

4. **公共关系和宣传**。用于推广或者保护公司或单个产品的形象的项目。

5. **直复营销**。利用信件、电话、传真、电子邮件或互联网直接与特定的顾客或潜在顾客沟通，或者引发其反馈或对话。

6. **互动营销**。让顾客或潜在顾客参与的网络活动和项目，直接或间接地增强认知度，提高形象或销售产品和服务。

7. **口碑营销**。与购买或使用产品或服务的优点或经历相关的，人对人的口头、书面或电子形式的传播。

8. **人员推销**。对潜在购买者进行的面对面互动，目的在于进行展示、回答问题和取得订单。

表 15—1　常用的传播平台

广告	销售促销	事件和体验	公共关系和宣传	直复营销和互动营销	口碑营销	人员推销
印刷和广播广告	竞赛、游戏、彩票	运动	宣传资料袋	目录	个人对个人	销售简报
包装之外	奖品和礼物	娱乐	演讲	邮寄	聊天室	销售推介会
包装之内	样品	节日	研讨会	电话营销	博客	激励活动
电影	展销会	艺术	年度报告	电子购物		样品
宣传册	展览	事件	慈善捐款	电视购物		展销会
招贴和传单	示范	工厂参观	出版物	传真		
目录	赠券	公司展览馆	社区关系	电子邮件		
广告复制品	回扣	街区活动	游说	语音邮件		
广告牌	低息融资		识别媒介	博客		
陈列招牌	娱乐		公司杂志	网址		
销售点展示	贴旧换新折价					
视听材料	连续活动					
标志和商标	搭售					

公司的传播实际上超越了上述特定的平台。产品的样式和价格，包装的形状和颜色，销售人员的态度和服装，商店或代理商的布置，以及公司的文具都会向购买者传递某些信息。每一次品牌接触都会向顾客传递可能增强或削弱其对与公司形象相关的印象。[9]从塑造品牌资产的角度来说，营销者应该根据有效性标准（工作效率如何）和效益方面的考虑（成本是多少）对所有可能的传播方式进行评估。

□ 传播过程模型

营销者应当了解有效传播的基础要素。两个很有用的模型是宏观模型和微观模型。

传播过程的宏观模型

图 15—2 列出了带有九个因素的宏观传播模型。其中，有两个因素是传播的主要参与者——发送者和接收者；有两个因素是关键的传播工具——信息和媒体；有四个因素是重要的传播功能——编码、解码、反应和反馈；最后一个因素是噪声（可能干扰有计划的传播的随机、对抗信息）。[10]

消费者反应的微观模型

营销传播的微观模型关注的是消费者对传播的特定反应。图 15—3 列出了四种典型的消费者反应阶段模型。

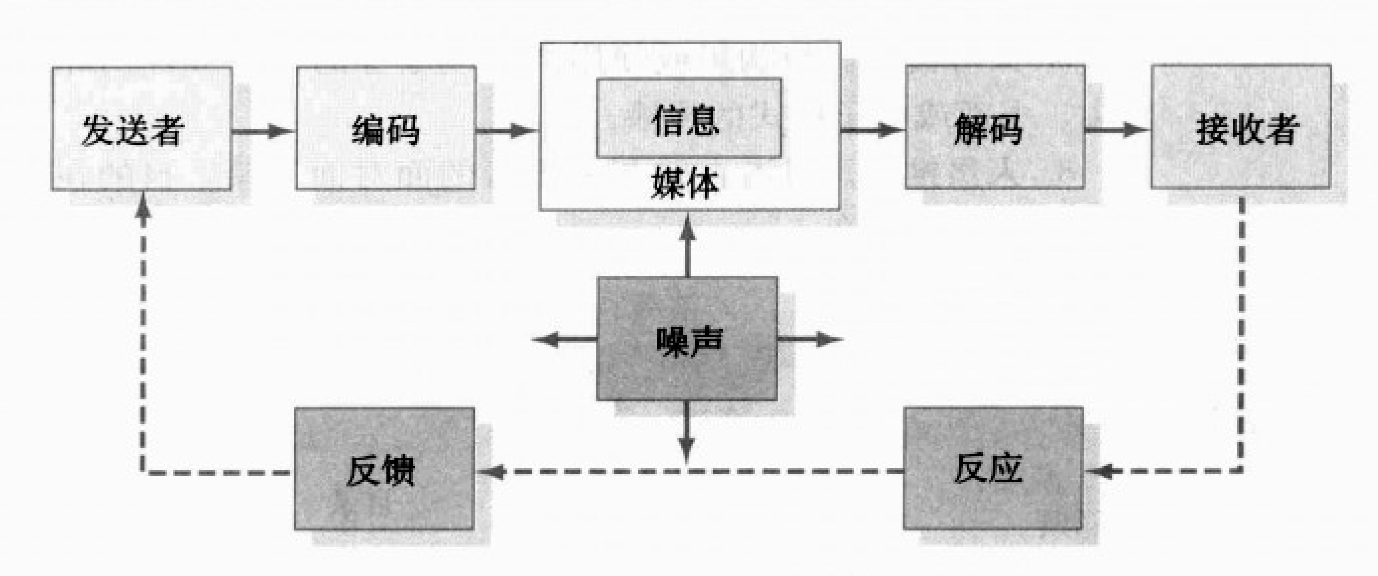


图 15—2　传播过程要素模型

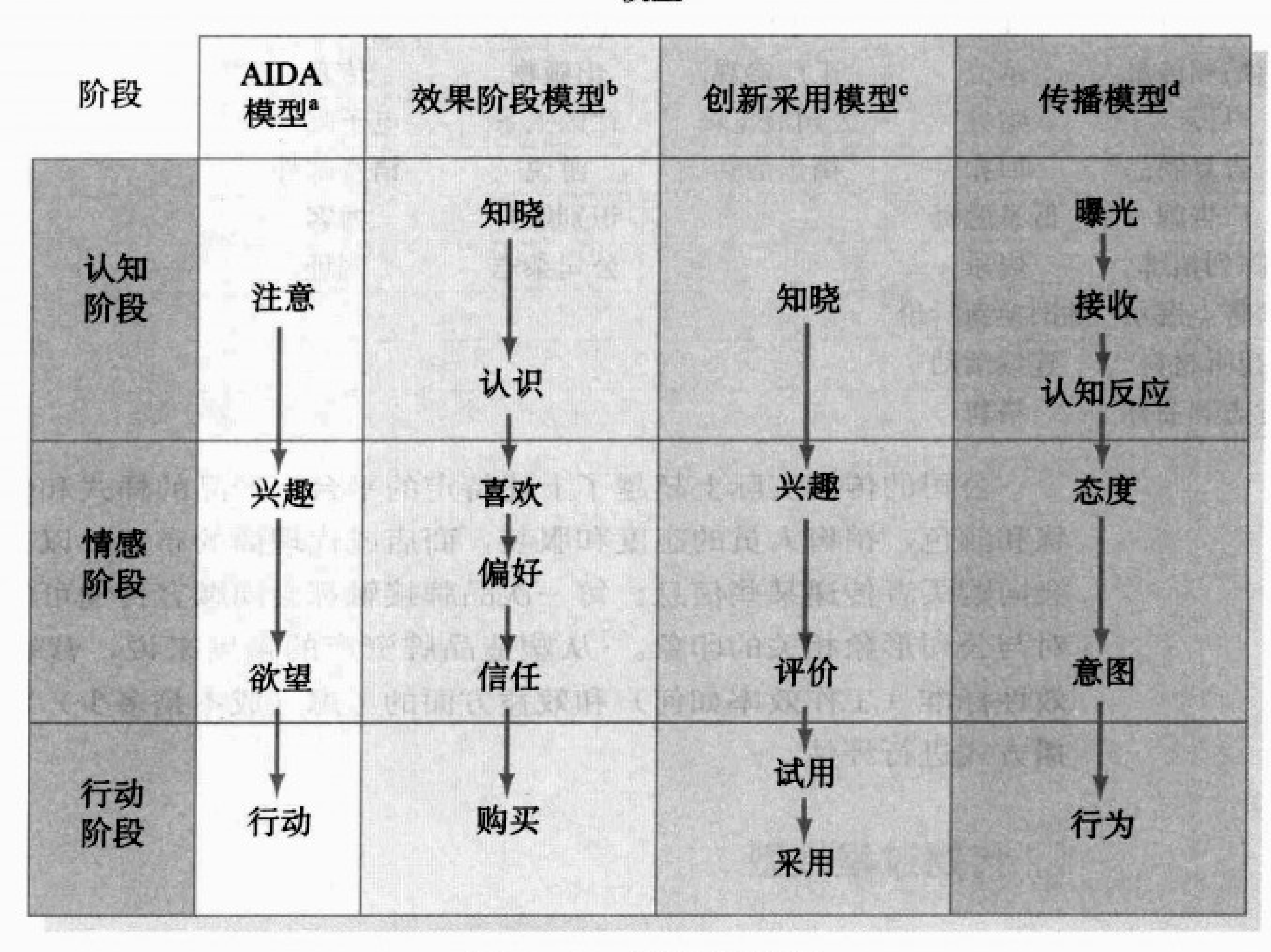


图 15—3　反应阶段模型

资料来源：a. E. K. Strong. *The Psychology of Selling* (New York: McGraw-Hill, 1925): 9; b. Robert J. Lavidge and Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness," *Journal of Marketing* (October 1961): 61; c. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: The Free Press, 1962): 79－86; d. Various sources.

上述所有模型都假设购买者的购买过程按顺序可分为认知阶段、情感阶段和行动阶段。如果受众积极参与一个产品领域，并且认识到该产品领域具有很高的差异化程度，那么以上的"学习—感觉—行动"过程就是正确的，例如汽车的购买过程。但是，如果顾客参与度高但是感知的产品领域的差异化程度低，那么以上的购买顺序应该变为"行动—感觉—学习"，例如飞机座位的购买过程。如果顾客的参与度和感知的产品领域的差异化程度都低，那么以上的购买顺序将变为"学习—行动—感觉"，例如盐或者电池的购买过程。通过选

择正确的顺序，营销者能更好地对传播进行规划。[11]

为了显示整个传播过程是如何脆弱，效果阶段模型（见图15—3的第二栏）假设6个阶段中每个阶段的成功完成概率是50%。根据概率原则，假设所有6个步骤都彼此独立，那么它们都成功实现的概率是0.5 ×0.5× 0.5×0.5×0.5×0.5=1.562 5%。如果每个步骤的实现的概率平均是较低的10%，那么6个步骤的整体成功概率将是0.000 1%，换句话说，是百万分之一！

开展有效的传播

开发有效的营销沟通传播项目需要遵循八个步骤：（1）识别目标受众；（2）设定传播目标；（3）设计传播；（4）选择传播渠道；（5）编制营销传播整体预算；（6）确定营销传播组合；（7）衡量传播效果；（8）管理整合营销传播过程。以下先展开前五个步骤，后三个步骤将在本章后面的部分介绍。

识别目标受众

开发有效的营销传播计划的第一步，是清楚地界定目标受众：公司产品的潜在顾客、现有使用者、决策者或影响者；个人、团体、特殊公众或一般公众。目标受众将会极大地影响公司的下列决策：准备说什么，如何说，什么时候说，在什么地方说，向谁说。

受众分析主要是评价公司、公司的产品以及竞争对手在受众心目中的形象。形象（image）是一个人对某一对象所具有的信念、观念和感想的综合体。人们对一个对象（如产品或服务）的态度和行为在很大程度上会受到它的形象的影响。在评价产品的形象时，营销者可以调查观众对产品的熟悉程度，然后请那些听说过该产品的人描述他们对产品的看法。如果多数回答者都对产品持有不好的感觉，那么公司就需要克服负面形象问题。这个过程要求很大的耐心，因为在公司采取措施很长一段时间之后产品形象才会改变。一旦产品在顾客心中形成了某种形象，他们的感知就倾向于与这种形象一致。使他们怀疑这种形象并且改变想法需要可信度很高的反面信息——不过，公司能够做到这一点。

营销在中国 北京2008奥运会的整合营销传播

2008年8月，第29届奥运会在北京举行。北京2008奥运会的理念是“绿色奥运，科技奥运，人文奥运”。北京2008奥运会的整合营销传播包括两个主要方面：体现奥运理念；向全世界展示中国文化和当代中国社会的发展。图15—4为北京2008奥运会的整合营销传播结构图。综合运用多种媒体、特许商品和邮品、事件活动和公共关系等方式传播奥运形象的元素，提升了北京2008奥运会的影响力。

1. 北京2008奥运的整合传播元素

奥运形象元素是奥运整合营销传播的起点和基础。北京2008奥运的形象元素包括会徽、口号、吉祥物、奖牌和火炬，以及体育项目图标等，这些形象传播元素的设计均充分体现了浓厚的中国文化特色和价值。从印章书法到玉璧祥云，这些体现了中国的特色和奥运精神的元素反复出现在与北京2008奥运相关的各种传播中，增强了世界对北京2008奥运的认知，加深了

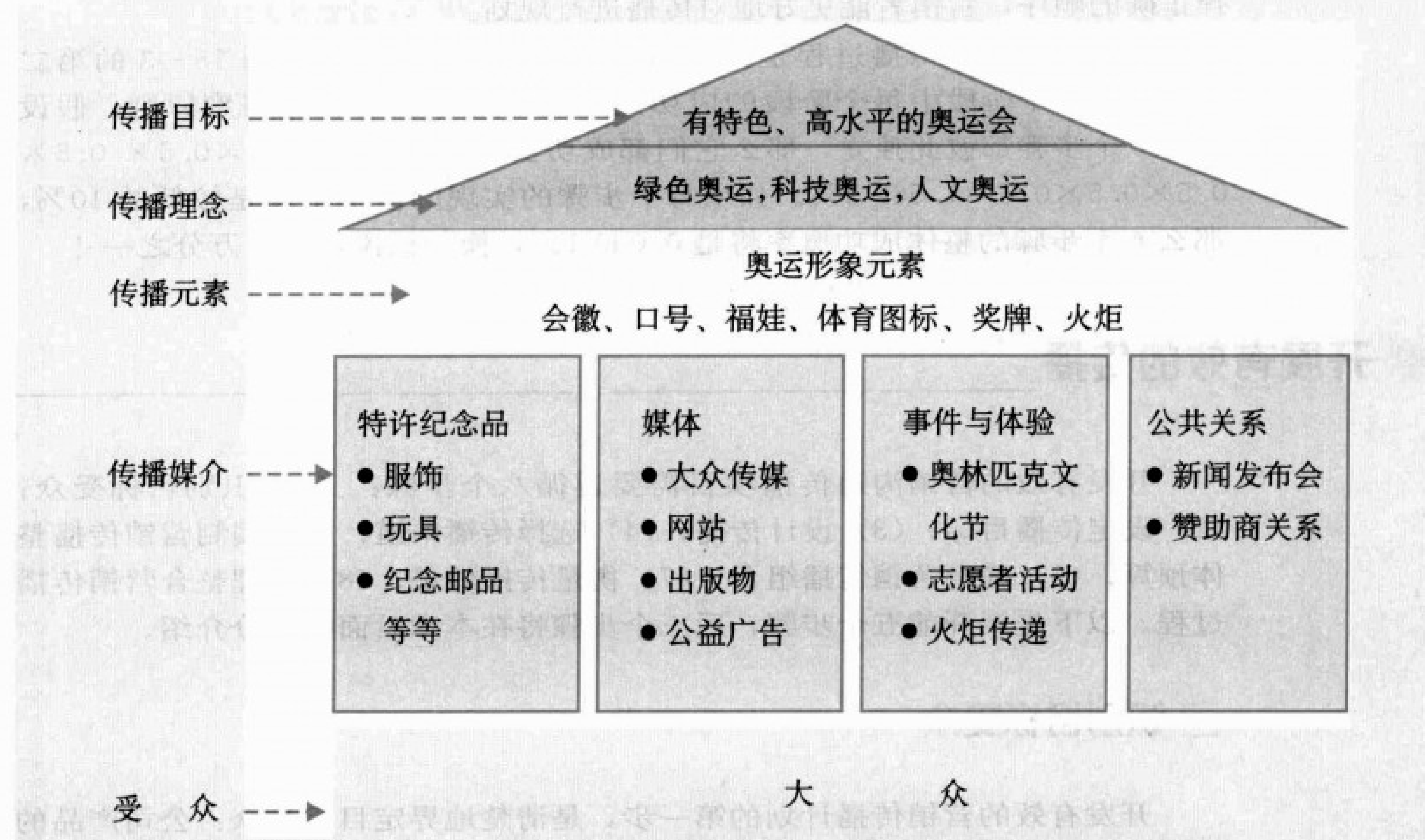


图 15—4 北京 2008 奥运会的整合营销传播

世界对中国的了解。

● **会徽——中国印·舞动的北京**。核心的元素——会徽以"中国印·舞动的北京"印章作为主体表现形式，将中国传统的印章和书法等艺术形式与运动特征结合起来，经过艺术手法夸张变形，巧妙地幻化成一个向前奔跑、舞动着迎接胜利的运动人形。人的造型同时形似现代"京"字的神韵，蕴涵着浓郁的中国韵味。



中国印·舞动的北京

● **口号——"同一个世界，同一个梦想"**（One World，One Dream）。该口号体现了北京 2008 奥运会的核心理念之一"人文奥运"所蕴涵的和谐价值观，体现了"天人合一"、"和为贵"等中国自古以来对人与自然、人与人和谐关系的理想与追求。

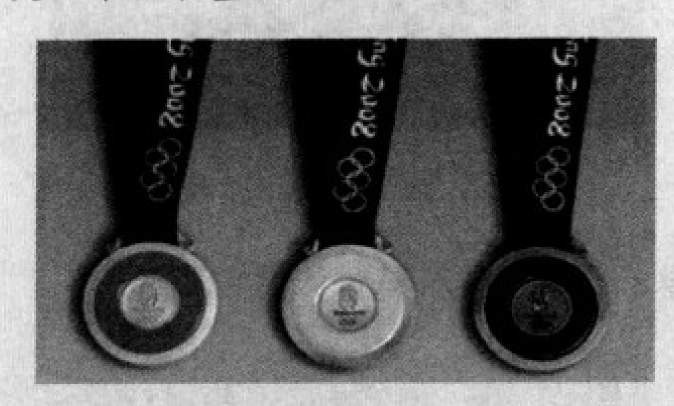
● **吉祥物——福娃**。吉祥物五个福娃融入了中国特色的造型（鱼、大熊猫、藏羚羊、燕子）和奥林匹克圣火的形象，都有一个朗朗上口的中国名字：贝贝、晶晶、欢欢、迎迎和妮妮。把五个娃娃的名字连在一起，便读出北京对世界的盛情邀请："北京欢迎您。"



福娃

● **金玉奖牌**。北京 2008 奥运会奖牌的背面镶嵌着取自中国古代龙纹玉璧造型的玉璧，背面正中的金属图形上镌刻着北京奥运会会徽。奖牌挂钩由中国传统玉双龙

蒲纹璜演变而成。整个奖牌尊贵典雅，中国特色浓郁，既体现了对获胜者的礼赞，也形象地诠释了中华民族自古以来以“玉”比“德”的价值观，是中华文明与奥林匹克精神在北京奥运会形象景观工程中的又一次“中西合璧”。



北京 2008 奥运会奖牌

● **奥运火炬**。火炬创意灵感来自中国古代“渊源共生，和谐共融”的“祥云”图案。祥云的文化概念在中国具有上千年的时间跨度，是具有代表性的中国文化符号。火炬造型的设计灵感来自中国传统的纸卷轴。纸是中国四大发明之一，通过丝绸之路传到西方。人类文明随着纸的出现得以传播。源于汉代的漆红色在火炬上的运用使之明显区别于往届奥运会火炬设计，红银对比的色彩产生醒目的视觉效果，有利于各种形式的媒体传播。火炬上下比例均匀分割，祥云图案和立体浮雕式的工艺设计使整个火炬高雅华丽、内涵厚重。



北京 2008 奥运会火炬

● **体育项目图标**。名为“篆书之美”的北京 2008 年奥运会体育项目图标，以篆字笔画为基本形式，融合了中国古代甲骨文、金文等文字的象形意趣和现代图形的简化特征，极具中国文化特色之魅力。



北京 2008 奥运会体育图标

2. 北京 2008 奥运会的整合传播媒介

北京 2008 奥运会以多种传播渠道传播其理念和形象，主要采用了以下四类传播路径：

● **特许纪念品专卖**。北京 2008 奥运会的形象元素被制成各式各样的纪念商品展示在全国的专卖店里，由各地的游客传递到全世界。北京 2008 奥运会的特许纪念品包括印有福娃、会徽等标志的服饰、丝绸、胸章、玩具、金属制品，以及鸟巢模型等。



北京 2008 奥运会特许纪念品

北京奥组委和国家邮政局合作发行以北京 2008 年奥运会为主题的许多套邮票、首日封、纪念封、纪念邮折和邮册等多种邮品，包括会徽和吉祥物、比赛项目、比赛场馆、圣火传递等。这些具有历史收藏价值的纪念邮品将传递到全世界。

● **媒体宣传**。通过大众媒体、互联网、出版物和公益广告等传播北京 2008 奥运会。北京奥组委专门建立了三种语言（中文、英语和法语）的 2008 北京奥运会官方网站（http：//www.beijing2008.cn/）、出

版官方中英双语杂志《北京2008》。中央媒体以刘翔等大众熟悉的明星为代言人制作并播放了一大批迎奥运公益广告。



《北京2008》创刊号

- **事件与体验**。奥组委举办了一系列大众参与的体验活动，如北京2008奥林匹克文化节、奥运志愿者招募选拔、国际中小学生“绿色梦想，彩绘奥运”绘画比赛、全民义务植树建设绿色奥运、奥运火炬传递活动、应急救援、大型赛会、海外服务等志愿服务活动。这些活动引导社会公众积极参与“迎奥运”，体现中国人民的精神风貌。

- **公共关系**。北京2008奥运会的公共关系传播主要包括一系列的新闻发布会和赞助商关系。通过奥运全球合作伙伴在世界各地的活动，将北京2008奥运会的标志和理念带到了全世界。如北京奥组委推动赞助商做好保护地球臭氧层的绿色环保工作。



奥运公益广告《鼓掌篇》



奥运公益广告《明星篇》

[讨论题]

1. 北京2008奥运会的营销传播有哪些特点？

2. 营销传播的效果取决于哪些因素？

资料来源：奥运官方网站，www.beijing2008.cn。

□ 设定传播目标

罗希特和珀西（Rossiter and Percy）指明了四种可能的营销传播目标。[12]最有效的传播通常能够实现多重目标。

1. **类别需求**。建立一个填补或满足在现有的动机状态与期望的情感状态之间的可感知的差异所必需的产品或服务。

2. **品牌认知度**。识别或回忆类别中品牌的足够多细节从而实施购买的能力。识别比回忆更容易实现，但回忆在店外更重要，而识别在店内很重要。品牌认知度是品牌资产的基础之一。

3. **品牌态度**。对品牌满足当前相关需求的知觉能力的评定。相关品牌需求可能是反向的（解决问题、避免问题、未充分满意、正常损耗），也可能是正向的（感官满足、智力模仿或社会认可）。

4. **品牌购买意向**。购买品牌或进行与购买相关的行动的自我指令。

设计传播

确定可实现回应的传播需要解决三个问题：说什么（信息策略）、如何说（创造性策略）以及由谁来说（信息源）。

信息策略

在确定信息内容时，管理者需要寻找与品牌定位相吻合并有助于确立相似点或差异点的诉求、主题或构思。有些可能与产品或服务绩效直接相关（质量、经济性或品牌的价值），另一些则可能与更外在的考虑（品牌是现代的、大众化的还是传统的）有关。人们普遍认为，工业购买者对于绩效信息的反应最强。他们具有丰富的产品知识，受过价值评估方面的训练，并且他们必须为自己的行为对别人造成的结果负责。需要注意的是，消费者在购买大件物品时，也会特意搜集相关信息，评价自己的收益。

创造性策略

创造性策略是指营销者将其信息转化为具体的传播的方式，可分为介绍性诉求和变换性诉求。[13] **介绍性诉求**（information appeal）详细说明属性或优点。这种广告的例子有解决问题型广告（Excedrin 止疼片迅速缓解头痛），产品示范广告［汤姆逊"水封"（Thompson Water Seal）可以抵挡暴雨、大雪和高温］，产品比较广告（Verizon 公司所提供的互联网接人速度要优于 Comcast 公司），以及通过无名的或知名的采用者作出证明（篮球明星勒布朗·詹姆斯代言可口可乐和耐克公司）。这些诉求假设消费者对于传播内容的处理是很理性的。

采取介绍性诉求的最佳广告是询问问题然后让消费者自己得出结论。[14] 如果本田公司强调其元素（Element ）汽车是面向年轻人的，这种强烈的定义可能会阻止年龄较长的人群购买。某种刺激上的模棱两可能够带来更广泛的市场定义以及更自发的购买。单方面陈述产品优点的信息可能被认为比从优缺点两个方面评价产品的效果更好。但是，也有可能提及产品缺点的信息更合适，尤其是在必须克服与产品相关的一些负面联想时。正是基于这种考虑，亨氏公司的口号是"亨氏番茄酱需要慢慢品尝"。[15] 对于受过高等教育或者对产品抱有抵触情绪的消费者来说，同时涉及产品的正负两个方面的信息更加有效。[16]

表达次序同样也很重要。[17] 在单方信息的情况下，开始就提出强有力的论点有助于引起受众的注意和兴趣。这对报纸及其他一些受众不太注意信息的全部内容的媒体来说，尤为重要。但是，对于那些对相关信息比较感兴趣的受众来说，渐进的表述可能更有效。在正负两方面信息的情况下，如果受众原来持反对意见，那么信息传播者就应该首先提出负面观点以获得他们的认同，然后再对正面观点进行强有力的论证。[18]

变换性诉求（transformational appeal）详细说明与产品并不相关的优点或形象。它有可能描述一个品牌的使用者是什么样的人（如大众汽车通过其"征集驾驶者"宣传活动向活跃的年轻人做广告）或者使用该品牌能够产生何种体验（Coast 牌子的香皂在广告中被描绘为"令人眼界大开"）。变换性诉求

经常试图激发能够促进购买欲望的情感。很多信息传播者利用否定的诉求，如害怕、内疚和羞愧等促使人们采取某种行为（让人们刷牙或停止抽烟）。此外，信息传播者也可以使用正面的感情诉求，如幽默、爱、自豪和高兴，有时候利用“借来的兴趣”工具，如活泼的小狗或者性暗示激发人们的兴趣并提高对广告的参与度。采用这些方式要注意避免分散对产品的理解以致使其黯然失色。[19]

信息源

信息由比较吸引人或者比较受欢迎的信息源进行传播时，往往能够受到更多的关注和回忆，这就是广告商经常选择知名人士作为其产品代言人的原因。在实践中，信息由可信度很高的信息源进行传播会更具说服力，正如凯瑟琳·德纳芙（Catherine Deneuve）凭借自己的美貌为香奈儿5号香水代言。信息源的信用度取决于信息源的专业性、可信性和可爱性这三个因素。[20]专业性（expertise）是指传播者所拥有的支持其论点的专业知识。可信性（trustworthiness）指信息来源被认为客观和公正的程度。举例来说，朋友比陌生人和销售人员更可信，不因产品销售而受益的人比因产品销售而受益的人更可信。[21]可爱性（likebility）是指信息源对受众的吸引力。坦率、幽默和自然等特性会使信息源更令人喜爱。毫无疑问，最好的信息源应当同时在这三个方面都得到受众的高度评价。参见“营销视野：名人代言的策略”。

营销视野 名人代言的策略

经过仔细挑选的名人能激起人们对产品或品牌的注意，或者名人自身的魅力可以传递给品牌。为了强化其知名的形象，美国运通在广告中使用了电影传奇人物罗伯特·德尼罗（Robert DeNiro）和马丁·斯科塞斯（Martin Scorsese）。

名人的选择是关键。应该选择有高知名度、强烈的正面影响以及与产品非常适合的名人。成龙和李连杰可以成功地代言大量的产品是因为他们有极高的知名度和受喜爱程度（在娱乐界被称为Q因素）。

名人效应随处可见。通常运动员会代言运动产品、饮料和服装。引人注目的运动代言人之一是自行车手兰斯·阿姆斯特朗（Lance Amstrong），他战胜了睾丸癌，并连续赢得了6次环法自行车赛的冠军。他代言过一些自行车、体育产品和公司，包括崔克牌（Trek）自行车，专业运动食品能量棒（PowerBar）和耐克公司。阿姆斯特朗传奇般的人生经历也让他能够得到其他与体育无关的，像百时美施贵宝制药（Bristlo-Myers Squibbpharmaceuticals）、可口可乐、斯巴鲁汽车（Subaru）和24小时健身（24h Fitness）等公司的百万美元合同。

名人不仅仅是代言产品，还能为品牌起到更加战略性的作用，他们可以帮助设计、定位并销售产品和服务。自1996年耐克签约老虎伍兹之后，它在高尔夫球市场的市场份额一直稳步上升。伍兹在开发高尔夫产品和服装上起到了关键性的作用，耐克会为了反映他不断变化的个性和设计风格来定期改进。

使用名人也会带来一些风险。在合同续签或中止时，名人可能会索要更高的费用。百事可乐选择同明星代言人布兰妮·斯皮尔斯（Britney Spears）和碧昂斯·诺勒（Beyoncé Knowles）解约，因为她们的个性太强，导致在推广百事可乐品牌时，公众难以将注意力集中在百事品牌身上。

名人可能会过气，或者更糟糕地，卷入丑闻或尴尬情况中。当篮球明星科比・布莱恩特（Kobe Bryant）面临强奸罪的指控时，麦当劳中止了同他每年 1 200 万美元的广告合同。

资料来源：Keith Naughton, "The Soft Sell," *Newsweek*, February 2, 2004, 46 - 47; Theresa Howard, "Pepsi Takes Some Fizz off Vanilla Rival," *USA Today*, November 16, 2003; Betsy Cummings, "Star Power," *Sales & Marketing Management* (April 2001): 52 - 59; Greg Johnson, "Woods' Cautious Approach to the Green," *Los Angeles Times*, July 26, 2000; Bruce Horovitz, "Armstrong Rolls to Market Gold," *USA Today*, May 4, 2000; Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997).

全球化中的调整

跨国公司在开发全球广告运动的信息内容时需要克服许多挑战：第一，它们必须确定它们的产品是否适合某一个国家；第二，它们要熟悉目标细分市场的法律和风俗习惯；第三，它们必须确定它们的广告风格是否能被接受；第四，它们必须决定广告是在总部还是在当地制作。[22]参见"营销在中国：跨国公司在中国的广告失误"。

□ 选择传播渠道

随着传播渠道变得越来越分散和杂乱，选择信息的传播渠道也越来越困难。例如，医药销售人员很少能够占用忙碌的医生们 5 分钟以上的时间。而且由于人员推销的费用很高，因此医药行业开始更多地使用其他渠道来建立医生对某种产品品牌的偏好：医学刊物上的广告、直接邮寄、样品、电话营销、网站、研讨会等。[23]

传播渠道分为两类：个人传播渠道和大众传播渠道。

个人传播渠道

个人传播渠道（personal communications channels）涉及两个或两个以上的人相互之间通过面对面、人员对受众、电话或者电子邮件方式进行的直接沟通。提倡者渠道（advocate channels）包括同目标市场的购买者进行联系的公司销售人员。专家渠道（expert channels）包括对目标购买者进行陈述的独立的专家。社会渠道（social channels）包括邻居、朋友、家庭成员和同目标购买者交谈的伙伴。在对欧洲 7 国的 7 000 位消费者进行的研究中，有 60%的消费者说他们受到家庭和朋友的影响而使用一个新的品牌。[24]近年来，通过即时通信和独立网站收集消费者的看法这一途径的重要性也在增加。这些方式由于更有可能提供个性化的信息和获得积极的反馈，因而更有效率。例如，生产护肤品的契尔氏公司（Kiehl's）不做广告也不提供吸引人的包装；相反，每个进入其商店的人都会得到样品，它鼓励人们口口相传正面的消息。[25]口碑（"口头宣传"）在很多情况下都有所

应用。[26]参见第17章中的“口碑”。

公司可以通过下列措施激励人员影响渠道来为自己服务：

●确认能够对购买决策施加影响的个人和公司，并且努力赢得他们的认同。在技术方面，影响者可能包括一些大公司、行业分析家、新闻记者、政策制定者以及早期采纳者。[27]

● 以优惠条件将产品提供给某些特定的人群以创造意见领导者。百事可乐公司大方地请13～19岁的核心目标用户品尝其樱桃口味的山露（Mountain Dew Code Red），并鼓励他们在大商场的自助售货机等地方宣传这种新口味。正如百事可乐的一名管理人员所说：“我们让这些十几岁的影响者们成为这个品牌的拥护者。”[28]

● 争取有社会影响的人，如音乐节目主持人、民间组织的领导人或者妇女组织的领导人。在福特公司推出福克斯（Focus）系列汽车时，公司向音乐节目主持人和时尚人士赠送汽车，向人们展示他们驾驶的福克斯。福特公司还在美国5个州找了100名有影响力的年轻消费者，免费让他们使用福特汽车。[29]

● 在试用广告中邀请有影响力或者可信度高的人。这就是埃森哲、美国运通、耐克和别克（Buick）等公司请高尔夫巨星老虎伍兹做产品代言人的原因。

● 开发具有较高“谈论价值”的广告。将具有很高谈论价值的这一特色融入产品设计中。有些广告口号成为品牌象征的一部分，如百威啤酒采用的俚语“怎么着?!”

● 开发口碑参考渠道以赢得更多的客户。职业人士（如会计师）经常鼓励客户推荐自己的服务。塑身教练发现参加塑身项目的人的口头推荐对自己的生意有巨大的影响。[30]

● 建立电子论坛。丰田汽车车主们通过网络服务商（如美国在线）分享驾车经验。

● 使用病毒营销。在线营销者可以使用**病毒营销**（viral marketing），一种口碑传播的形式，或称鼠碑（word of mouse），引起对网站的注意。[31]这可以将公司开发的产品、服务或信息从一个用户传到另一个用户。

许可营销（permission marketing）。营销者在向消费者宣传时必须非常谨慎。消费者对于未经其请求的人员信息传播可能很抵触：一项调查表明，所调研的消费者样本中大约80%的人非常反感弹出式广告条、垃圾邮件和电话营销。[32]许可营销由于目的性强，有利于建立客户关系，并且相当划算，已经变得重要和普遍。[33]

营销者该如何学习这种技能？根据塞斯·高汀（Seth Godin）的方法，第一步是学会计算一个顾客在其整个关系存续期间的价值。这决定了该公司在获得一个新客户时应该花费多少。然后，营销者创造一系列的沟通方法与顾客进行对话，每种信息都必须能使顾客理解公司各种供应品的价值，并且随着公司对顾客了解的加深，应该可以进行定制，同时向顾客提供一些激励措施（例如更多的信息或者折扣），使他们作出回应并继续保持客户关系。要时常邀请顾客作出回应，以便权衡结果并确定应当将哪些对此不感兴趣的顾客从该计划中删除。

随着沟通的发展，营销者可以更改或增添激励措施（在适当时进行定制），

以鼓励顾客继续同意进行沟通。随着时间的推移，营销者逐渐获得顾客的信任，就能请求顾客同意其发送其他的信息。采用这种方法，营销者能够建立一个有价值的、有利可图的核心顾客群，他们经常能对许可营销作出较高水平的回应。

大众传播渠道

大众传播渠道（或称非个人传播渠道）是指面向众多人的传播，包括媒体、促销、事件和公共关系。

- **媒体**。包括印刷媒体（报纸、杂志），广播媒体（电台和电视台），网络媒体（电话、电报、卫星和无线通信），电子媒体（录音带、录像带、激光录像盘、光盘、网页），以及展示媒体（广告牌、显示屏和海报）。大部分非人员传播信息来自收费媒体。
- **促销**。包括顾客推广活动（如样品、折扣券和奖金），贸易推广（如广告和陈列折让）；业务推广和推销人员推广（如销售代理竞赛活动）。
- **事件和体验**。包括与顾客建立全新的品牌接触的运动会、文艺盛会、娱乐活动和诉讼事件以及非正式的活动。
- **公共关系**。包括针对公司内部员工的传播以及针对外部消费者、其他公司、政府和媒体的传播。

大众传播渠道的近期发展大部分来自事件和体验。一家公司可以通过发起或者赞助某一事件来树立品牌形象。原本青睐运动场的事件营销者如今开始利用博物馆、动物园等其他地点来款待客户和员工。IBM 公司赞助了交响音乐会和美术展览，Visa 公司是奥运会的赞助商之一，而哈雷-戴维森公司则赞助一年一度的摩托车盛事。

传播渠道的整合

尽管个人传播通常比大众传播更加有效，大众媒体可能仍然是促进个人信息传播的主要方式。大众传播能够通过两级流动传播影响人们的态度和行为。信息先从媒体来源传递给意见领导者，再由后者传递给那些不经常接触媒体的人群。这种两级传播论暗含一些假设。第一，大众传播渠道对公众意见的影响以意见领导者（人们唯其意见马首是瞻的人或者将自己的意见加诸其他人身上的人）作为传播中介。第二，两级传播论认为人们主要在自己的小圈子中相互影响，并且接受他们所处群体中的意见领导者的意见。第三，两级传播论暗示利用大众传播渠道的营销者应当有针对性地把信息传递给意见领导者，再由后者把信息传递给其他人。

□ 编制营销传播整体预算

不同的行业和不同的公司在营销预算上差别很大。促销费用在化妆品行业可能达到销售额的 30%～50%，而在工业设备制造业仅为 5%～10%。同一行业中的不同公司也可能出现这种情况。决定公司营销预算的四种一般方法是：

- **量入为出法**。许多公司根据自己的实际承受能力确定营销预算。但是，

这种方法忽视了营销作为一种投资的作用以及促销对销售额的即时影响；这种方法也会导致年度营销预算的不确定性，从而加大了长期计划的难度。

- **销售百分比法**。许多公司提取公司销售额（现在的或预测的）或者销售价格的一定百分比作为广告预算。此方法的支持者认为：这种方法将商业循环中销售的变化和营销支出联系起来；更多地考虑营销成本、销售价格和单位产品利润之间的关系；如果竞争公司的促销支出比例大致相近，可以在业内带来稳定。但是，这种方法将销售视为促销费用的决定因素而不是促销费用的结果，而且这种方法在选择百分比时并没有相应的理论依据，也不能确定每种产品和每个地区的推广预算。
- **竞争对等法**。一些公司以期望得到的相对于竞争对手的市场地位作为基础，建立促销预算。支持者认为这种方法体现了整个行业的集体智慧，并且能够有效避免竞争对手之间的价格战。但是这两种观点没有一个能站得住脚。不同公司的声誉、资源、机会和目标相差悬殊，因此一个公司的促销预算很难成为另一个公司制定预算的基础。而且，也没有证据表明建立在竞争基础上的预算能够有效地消除价格战。
- **目标和任务法**。该方法要求营销者首先设定目标，确定要完成这些目标需要执行的任务，然后估计执行这些任务的成本，最后把这些成本相加，就可以得到计划的促销预算。这种方法的优势是管理人员需要认真研究支出额、风险水平、试用率和常规使用之间的假设的有效性。

营销在中国 跨国公司在中国的广告失误

跨国公司在中国的市场推广模式已经演变成了一种新旧混合的奇怪方法。例如，在强调其品牌附加价值的同时，一些跨国公司在中国也较多采用了降价策略以应对竞争。诸多西方公司围绕几个基本理念来传递自己的品牌信息，这就是——品质、好处和价值。在20世纪50年代的销售手册的某一页里，这些方法就已经在使用了。总部设在意大利米兰的市场咨询顾问公司FullSix公司的管理总监斯蒂芬·蒙蒂戈德(Stephan Montigaud)说："现在我们在中国的广告投放重点的确是在美国半个世纪之前所使用的那些策略。"

跨国公司在中国的广告一方面因创意而争取到中国消费者，另一方面也屡因文化冲突而遭受严重抵制，以下是三个跨国公司广告在中国失误的例子。

丰田霸道的广告：狮子低头

2003年底，丰田在中文杂志《汽车之友》刊发了两则广告：其一是"霸道"(PradoGX)广告：一辆霸道汽车停在两只石狮子之前，一只石狮子抬起右爪做敬礼状，另一只石狮子向下俯首，背景为高楼大厦，配图广告语为"霸道，你不得不尊敬"；其二为"丰田陆地巡洋舰"(Land Cruiser)广告：该汽车在雪山高原上以钢索拖拉一辆绿色国产大卡车。

很多中国读者指出狮子是中国的图腾，有代表中国之意，而绿色卡车则代表中国的军车，丰田公司的两则广告侮辱了中国人的感情，伤害了国人的自尊。事发后，日本丰田汽车公司和一汽丰田汽车销售公司的总裁亲自出面，联合约见了十余家媒体，称"这两则广告均属纯粹的商品广告，毫无他意"，并正式通过新闻界向中国消费者表示道歉。

虽然"Prado"是一款性能不错的车，但由于广告激起了中国人的反感，推出以来销售一直平平，第一年销量只有2 000多辆。2004年10月底，丰田公司把"Prado"

的中文名称“霸道”更名为“普拉多”，这或许是想抹去霸道广告风波的负面影响。





耐克的篮球鞋广告：“恐惧斗室”

2004 年，耐克篮球鞋在中国投放广告片“恐惧斗室”，男主角是大名鼎鼎的 NBA 巨星——勒布朗·詹姆斯。让耐克公司没想到的是，它颇为自得的广告片却激怒了中国人敏感的民族自尊心，污辱了中国人的尊严。

“恐惧斗室”讲述的是一位篮球运动员进入一座五层高的建筑，逐层挑战对手，直至取得最后的胜利。该广告总共五个场景。其中的三个场景如下：

第一个场景：大厅内有一个擂台，台阶旁立着两只石狮子。突然从空中落下一位身穿长袍的中国老者。他与詹姆斯两个人随后开始“争斗”。詹姆斯神奇地从背后将篮球扔出。篮球经柱子反弹将老者击倒后飞入篮筐。

第二个场景：房间里到处飘着美元和敦煌壁画中飞天造型的女人。这些女人暧昧地向主人公展开双臂。但詹姆斯不为美色所动，跃身扣碎了篮板，“飞天形象”随之粉碎。

第三个场景：篮板旁出现了两条中国龙的形象，龙嘴里吐出烟雾和妖魔，阻碍詹姆斯前进。但是，詹姆斯几个灵活机智的动作晃过所有障碍，投篮得分。

2004 年 11 月 26 日前后，各媒体竞相关注这则中国元素屡败屡战的广告。很多观众认为，广告本身很有创意，但让人觉得心里不舒服。中国人都被击败了，“争斗”中“中国人”毫无还手之力，飞天形象和美元放在一起，龙作为中华民族的图腾被妖魔化，让人觉得耐克公司玷污了中国文化，甚至是侮辱了中国人。新加坡当地的华裔联名向政府请愿，要求对耐克的这则广告进行“严打”。

2004 年 11 月 30 日，耐克公司发表声明称，“恐惧斗室”广告宣扬了一种积极的人生态度。耐克希望借助此广告鼓励年轻人直面恐惧，勇往直前。作为年轻人，即使是像勒布朗·詹姆斯这样成功的少年篮球英雄都会不断地面对来自各方面的恐惧，只有坚持并战胜恐惧，战胜自我，才会不断成长。整个广告是利用勒布朗·詹姆斯的真实个人故事来演绎，其中运用的各种元素都是一种比喻形式，用来形容他的各种恐惧。声明中还强调，耐克公司非常注重中国市场，无意伤害任何中国消费者的情感。同时耐克公司表示，它不会因此撤掉这则广告，希望大家能理解广告的原始创意。

2004 年 12 月 3 日，中国国家广电总局发出《关于立即停止播放“恐惧斗室”广告片的通知》，指出，近来，一则名为“恐惧斗室”的耐克篮球鞋广告片，在广大观众中引起强烈不满。经审看，该广告违反了《广播电视广告播放管理暂行办法》第六条“广播电视广告应当维护国家尊严和利益，尊重祖国传统文化”和第七条“不得含有……亵渎民族风俗习惯的内容”的规定。因此请速通知所辖各级播出机构立即停播

此广告。

2004年12月6日，耐克公司表示，耐克公司一贯遵守中国法律，因此尊重国家广电总局的“禁播”规定。不过，广告中运用的各种元素只是一种比喻形式，喻指各种恐惧。耐克公司在中国有非常好的公众形象，没有必要得罪中国消费者，因此不存在有意或者无意贬低或亵渎中国之意。同年12月8日，耐克公司委托公关公司发表声明称，耐克公司对“恐惧斗室”广告在部分消费者中所引起的顾虑深表歉意，耐克公司无意表达对中国文化的任何不尊重，并强调，自1982年进入中国市场，耐克公司一直非常重视中国消费者。

立邦漆广告：滑倒盘龙

日本立邦漆（Nippon Paint）在2004年9月的《国际广告》杂志上刊登了李奥贝纳广告公司（Leo Burnett Advertising Company）一幅名为“龙篇”的平面广告。画面中一个中国古典亭子的两根立柱上各雕刻着一条盘龙。左立柱色彩黯淡，但龙紧紧攀附在柱子上；右立柱色彩光鲜，龙却滑落到地上。画面的旁白说：右立柱因为涂抹了立邦漆，把盘龙都滑了下来。广告点评称：“创意非常棒，戏剧化地表现了产品的特点……结合周围环境进行贴切的广告创意，这个例子非常完美。”

该广告刊出后引起轩然大波。《北京晨报》9月23日报道《立邦漆广告网上起争议》，非议《国际广告》杂志对跨国公司的这则“龙篇”广告创意“立邦漆滑倒盘龙”的吹捧。许多中国人不能接受和反对广告贬低中国（龙）的暗示。9月24日，《国际广告》杂志社就“立邦漆广告作品事件”发表声明向广大读者道歉。



[讨论题]

1. 你认为，跨国公司在中国的市场推广策略应该作出哪些适应性的调整？

2. 跨国公司在中国的广告失误案例说明了什么？

资料来源：“Special Report on Multinational Corporations' Marketing Strategies in China Ⅱ,” www.ceocio.com.cn/special, 2006-07-08；开夏学生网，www.kaifulee.com/modules/bbs/blog.php? tid=79964&starttime=0&endtime=0&page=1；Noreen O'Leary, “Bright Lights, Big Challenge,” *Adweek*, January 15, 2007, 22；Normandy Madden, “Nike Drops Its American Idols,” *Advertising Age*, March 20, 2006, 12.；王军光：《耐克“问题广告”被紧急叫停》，载《国际广告》，2005（1）；《立邦漆广告网上起争议》，载《北京晨报》，2004-09-23；立邦漆广告，载《国际广告》，2004（9）。

创新营销 英特尔

英特尔公司（Intel）制造了全世界80%的个人计算机微处理器。但是在早期，英特尔只是因为其制造的数字（像“80386”或“80486”）而著名。虽然英特尔公司定位于最先进的芯片，但是它很快发现了问题，数字不能被注册。竞争者也开发出了它们自己的“486”芯片，而英特尔没有办法将它的产品区别于竞争者的产品。更糟糕的是，英特尔的产品因为安装在计算机的最里面，所以对消费者来说很隐蔽。因为其产品隐蔽而且没有注册，英特尔很难说服消费者出高价购买其高质量的产品。

基于此，英特尔推出了一项创造了历史的营销活动。该公司选择了一个可以注册的名称（奔腾），并推出了“奔腾的芯”

营销活动来建立品牌知名度，让品牌名称标注在计算机外部，而且也深深地印在消费者的头脑中。

英特尔使用了一项创新性的合作方式来扩展该活动的覆盖范围：它帮助使用了英特尔处理器的计算机制造商来为其计算机产品做广告，只是需要这些制造商的广告中也含有英特尔的标识。而且，如果计算机制造商同意将“奔腾的芯”的商标贴到它们的计算机和笔记本电脑的外面，英特尔就对其购买的处理器给予一定的折扣。

直到今天，英特尔一直在继续它的整合要素营销活动。例如，当英特尔推出迅驰移动微处理平台时，它开始在美国和其他 11 个国家进行电视广告。这些广告包括动画标识以及现在已广为熟知的 5 个音符的品牌签名曲。不久之后又推出了印刷、网上和户外广告。英特尔史无前例地在重要报纸上刊登了 8 张插页，宣扬有电线的世界不仅应该“无线化”，而且要真正地“无连接，无负担，无妥协，无压力”。

英特尔甚至在纽约、芝加哥、旧金山和西雅图等大城市举行了“无线的一天”活动。除了免费体验无线保真接入技术，公司还在每个城市举行了各种庆祝活动，包括现场音乐会、产品介绍会和奖品赠送活动。

此次“无线”活动是英特尔另一个营销成功的例子。对迅驰移动平台做的总额为 3 亿美元的媒体活动也包括了同制造商的合作广告，在该活动进行的前 9 个月就为英特尔创造了 20 亿美元的收入。

接下来，在 2006 年，英特尔推出了一个新的品牌标识，并花费 20 亿美元进行全球营销推广。公司推出了一个有着不同字体和新视觉形象的新标识，并且创造了一个新的广告语——“超越未来”。除了新的广告语和标识之外，英特尔还推出了一个新的微处理器平台，称作“欢悦”（Viiv，与“five”押韵），目标是针对家庭娱乐爱好者。这些举措的目的是超越计算机领域，将英特尔的形象树立成“亲切友好的消费者公司”。英特尔一直是世界最有价值的品牌之一，在 2006 年 Interbrand/BusinessWeek 的全球最佳品牌排名中，英特尔以 320 亿美元的品牌价值位列第 5 名。

资料来源：Cliff Edwards, “Intel Everywhere?” *BusinessWeek*, March 8, 2004, 56－62; Scott Van Camp, “ReadMe. 1st,” *Brandweek*, February 23, 2004, 17; “How to Become a Superbrand,” *Marketing*, January 8, 2004, 15; Roger Slavens, “Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp,” *B to B*, December 8, 2003, 19; Kenneth Hein, “Study: New Brand Names Not Making Their Mark,” *Brandweek*, December 8, 2003, 12; Heather Clancy, “Intel Thinking Outside the Box,” *Computer Reseller News*, November 24, 2003, 14; Cynthia L. Webb, “A Chip Off the Old Recovery?” Washingtonpost. com, October 15, 2003; “Intel Launches Second Phase of Centrino Ads,” *Technology Advertising & Branding Report*, October 6, 2003; David Kirkpatrick, “At Intel, Speed Isn't Everything,” *Fortune*, February 9, 2004, 34; Don Clark, “Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go beyond PCs,” *Wall Street Journal*, December 30, 2005.

确定营销传播组合

公司要决定如何在六种促销工具（广告、销售促销、公共关系和宣传、事件和体验、销售团队、直复营销）之间分配预算。不同公司的媒体和渠道选择相差很大，即使它们同属一个行业。例如雅芳主要进行人员销售，而露华浓则更多使用广告。

□ 营销传播组合的特征

每种促销工具都有自己独特的性质和成本。

● **广告**。广告可用于建立产品的长期形象（如可口可乐广告），也可用于增加短期的销售（如西尔斯百货的周末促销广告）。它可以有效到达地理分布较为分散的购买者。某些形式的广告（如电视广告）一般需要较高的预算，而另一些（如报纸的广告）则只需要很少的预算。

● **销售促销**。促销的工具（如赠券、竞赛、奖励以及其他形式）一般具有如下三种作用：（1）信息传播（即引起注意，把顾客引向产品）；（2）激励（即提供一些增加顾客价值的让步或者诱导机制）；（3）邀请（即明确提出希望顾客马上进行交易的请求）。促销可用于创造短期业绩，如吸引人们对产品的关注，促进销售。

● **公共关系和宣传**。公共关系和宣传之所以有吸引力，是基于如下三个特征：（1）高度可信性（新闻故事和特写比广告更真实可信）；（2）消除顾客的抵触心理（这种方式能够到达那些不喜欢推销人员和广告的消费者）；（3）戏剧化（这种方法能够使公司或者产品引人注目）。

● **事件和体验**。精心策划的高度相关的事件或体验可以让消费者有亲身参与感。因为事件和体验是活生生的，消费者会觉得它们更有吸引力。此外，事件更像是一种间接的“软性销售”。

● **直复营销**。所有的直接营销方式，不论是直接邮寄、电话营销还是网络营销，都具有如下三个特征：（1）非公共性（信息通常是面向个人的）；（2）即时性（能够迅速提供信息）；（3）互动性（信息可以根据个人的反应加以修改）。

● **人员销售**。人员销售是购买过程后期最有效的工具，尤其是在树立购买者偏好、信念和促进行动方面。人员销售的特征是：（1）与消费者面对面接触（它涉及两个或两个以上的人之间即时和互动的关系）；（2）培养关系（这种方法使销售人员与顾客之间建立起程度不同的关系，从普通的买卖关系到深厚的个人友谊）；（3）反应（这种方法使购买者感觉自己有义务倾听销售人员的谈话）。

□ 制定营销传播组合的影响因素

公司在设计促销组合时必须考虑产品市场类型、顾客的购买意愿、产品生命周期阶段和市场等级。首先，消费品市场和工业品市场会选择不同的促销组合。在工业品市场上，对广告的使用低于对业务员拜访的使用。尽管如此，广告在很多方面仍然具有不可替代的作用，如建立品牌知名度和品牌联想、有效提醒、培养购买意向、使公司和产品得到认可以及确保消费者的购买。人员销售也可能会在消费品市场作出重要贡献，如劝说经销商增加存货和更多地展示产品，培养经销商的热情，与更多的经销商建立合作关系，以及增大现有客户的购买量。

其次，在购买准备的各个阶段，不同的促销工具有不同的成本效益，如图

15—5 所示。广告和宣传在品牌知晓阶段最重要。顾客了解主要受广告的影响，而顾客信任则主要依赖于人员销售。购买和再购买主要受人员销售和销售促销的影响，不过再购买在一定程度上还受提醒广告的影响。

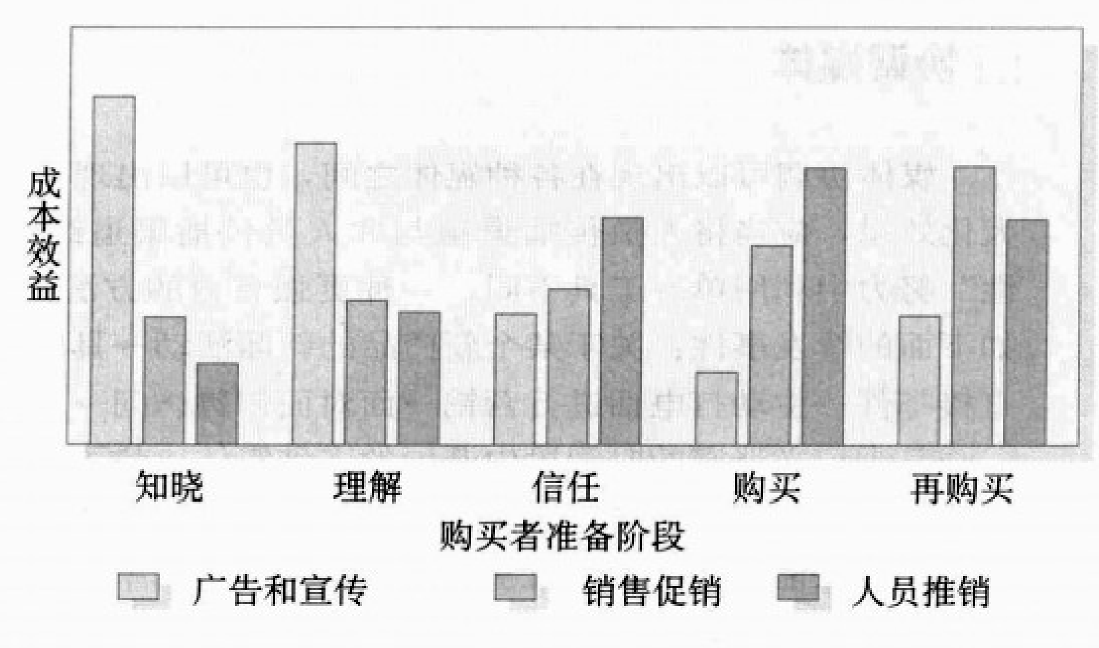


图 15—5　各种促销工具在购买准备的各个阶段的成本效益

最后，在产品生命周期的不同阶段，促销工具也有不同的成本效益。在导入阶段，广告和宣传最有效。到了成长阶段，由于需求增长主要是由人们的口头传播带来的，因此可以减少营销工具的应用。到了成熟阶段，销售促销、广告和人员销售的重要性开始上升。而衰退阶段则应减少产品的广告和宣传以及销售人员对该产品的关注，销售人员对产品投入最少的精力。

□ 衡量传播效果

传播计划实施后，公司必须评价其效果。这时，信息传播者需要目标顾客回答如下问题：他们能否识别和回忆起所传播的信息，他们看到该信息的次数，他们记住的内容，他们对信息的感觉，以及他们对公司产品过去和现在的态度。信息传播者还需要收集受众反应的行为数据，如多少人购买了产品，多少人喜爱它，以及多少人同别人谈论过它。

假设 80%的目标顾客知道一个品牌，其中 60%的人有试用经历，但是试用的人中仅有 20%对它感到满意。以上数据说明传播方案在创造知名度方面是有效的，但该产品未能满足消费者的期望。但是，如果目标顾客中仅有 40%的人知道该品牌，仅有 30% 的人试用过它，但试用的人中有 80%对产品感到满意，在这种情况下，则需要进一步改进传播方案以更好地发挥品牌优势。

管理整合营销传播过程

美国广告业协会将整合营销传播（integrated marketing communication，IMC）定义为一个营销传播计划的概念：确认对多种传播方法（包括广告、直接邮寄、促销和公共关系等）的战略作用进行评价的综合计划所能产生的附加值，并综合应用这些方法，对分散的信息进行无缝结合，从而提供明确、一致

和最大的沟通效果。传播工具、信息和对象的范围如此广阔，使得公司必须开展整合营销传播。“营销在中国：香港塑造城市品牌形象”揭示了香港是如何管理营销传播来提高核心价值的。

□ 协调媒体

媒体协调可以出现在各种媒体之间，也可以出现在媒体内部。为了实现最大化效果，应当将人员传播渠道与非人员传播渠道结合在一起。与在“一次性”努力中利用单一工具不同，一种更强有力的方法是多种工具多阶段活动，如下面的续发事件：关于某个新产品的新闻活动→具有反应机制的付费广告→直接邮件→主动打电话进行营销→面对面销售访问→不间断的传播。

某个定义严密的时间段内开展的多种媒体攻势可以增加信息的覆盖面和影响力。研究还表明，与广告相结合后推广可能更加有效。[34]广告活动带来的知名度和看法能够提高更加直接的销售展示的成功率。很多公司将在线传播活动与线下传播活动结合起来。在广告（尤其是印刷品广告）和包装上标出网址可以让人们进一步搜索公司的市场供应品，找到店铺的地址并获得更多的信息。达能利用传播工具吸引人们访问达能酸奶主页，从而能够与顾客建立直接联系并通过有目标地发放折扣券和寄送直接邮件促销增强顾客的忠诚度。[35]

营销在中国 香港塑造城市品牌形象

2006年，访港游客人数达2 525万人次，而在50年前的1957年，仅为5万人次。2007年1月，美国传统基金会（The Heritage Foundation of the United States）及《亚洲华尔街日报》（*Asian Wall Street*）公布，中国香港连续第13年被评选为全球最自由的经济体之首位。香港以其繁荣、创意、进取和中西合璧的文化深受瞩目，已成为闻名全球的“东方明珠”。其成功的重要原因之一是，城市品牌的塑造明显提升了香港的地位和影响力，为香港的经济、社会和文化注入了活力。以下简述2000年以来，香港是如何从战略高度推广香港品牌形象的。

1. 健全香港品牌的元素

● **形象标识——飞龙**。香港的形象标识是一条设计新颖、活灵活现的飞龙，凸显香港的历史背景和文化传统。设计巧妙地把“香港”二字和香港的英文缩写H和K融入飞龙图案内，这正好反映香港东西方文化汇聚的特色。飞龙的流线型姿态予人以前进感和速度感，象征香港不断蜕变演进。飞龙富有动感，充满时代气息，代表香港人勇于冒险创新、积极进取的精神，以及不达目标绝不放弃的坚毅意志。

亞洲國際都會 香港

● **城市定位——亚洲国际都会**。与图案并列的标题点出香港所担当的重要角色——亚太地区商业枢纽、通往中国内地和亚洲其他经济体的门户，以及国际艺术文化中心。

● **香港品牌的核心价值和香港精神**。香港所具备的鲜明特质是：大胆创新、都会名城、积极进取、卓越领导和完善网络。反映香港特质的香港品牌核心价值表达为：文明进步、自由开放、安定平稳、机遇处处及追求卓越。

2. 政府的品牌管理

香港政府采取由政府行政管理、委托

专业公司执行的方式从管理上保证了城市品牌的建立。在香港特区行政长官支持下，以香港旅游发展局为主成立香港品牌管理组，香港投资推广署、香港贸发局（HKTDC）、香港生产力促进中心（HKPC）、香港总商会和香港驻外办事处等都协同参与。

● **专业的品牌发展团队**。香港政府新闻处从 2000 年起负责统筹策划香港的新品牌形象，组建了顶尖的专业品牌顾问团。成员包括：全球最大的品牌策略顾问与设计公司——美国朗涛设计顾问公司（Landor Associates）；全球顶尖的公共关系和管理专业顾问公司——博雅公关公司（Burson-Marsteller）以及品牌策划市场调查公司——Wirthlin Worldwide 公司。该顾问团在全球范围内进行了广泛的专业调查和研究，为香港城市品牌的定位和视觉形象的表现提供了充分的依据和富有创意的设计。

● **全球调查得出建议**。针对城市形象定位，该品牌顾问团采用量化的分析方法为香港的城市形象进行价值评估。品牌顾问团不仅在市民中进行了广泛的问卷调查和电话访问，还利用品牌资产评估（Brand Asset© Valuator，BAV）数据库系统，在香港和全球的商界及政府领袖中进行了广泛而又质量兼备的意见调查。为了更好更准确地对香港的城市品牌给予定位，香港政府有关机构还与品牌顾问团一起，研究了全球国际城市中成功的城市品牌形象宣传案例，从中学习到了最佳的“城市定位”模式与技巧。根据 BAV 的评核，香港在多方面的特质都较其他地方优胜，如香港有较佳创意、紧贴时代步伐、灵活变通、充满智慧、魅力四射、不断进步、活力充沛、开创潮流、蜚声国际、独一无二、表现卓越以及别具一格等。不过，香港在部分项目的得分比平均分数要低，如朴素、粗豪及乐于助人等方面。

经过测试评核，香港品牌最后获选的定位是“亚洲国际都会”，这一诉求不但为香港市民所熟悉，更被香港及国际讨论小组视为能反映香港在亚洲及全世界的独特形象。“亚洲国际都会”准确地反映了香港作为城市品牌的定位，是一道通往充满新经济机会的中国内地及亚洲其他地区的大门。

3. 整合传播推广香港城市形象

2001 年以来，香港在中国内地及亚、欧、美、澳世界多个国家和地区展开强势的品牌宣传活动。同时，旅游、投资促进活动和文化交流活动也汇成一股清新、别致的城市形象营销大潮。所有的推广活动都着力传递香港品牌的核心价值，即文明进步、自由开放、安定平稳、机遇处处和追求卓越。

● **城市形象广告**。制作了三个系列三个版本（英语、粤语和普通话）的广告宣传片：“香港——亚洲国际都会”、“香港品牌核心价值”和“门户”。这些宣传片在香港和世界各地的多个地方播出，为香港的城市形象传播发挥了巨大的作用。其中“香港——亚洲国际都会”宣传短片在 2004 年 12 月美国哥伦布电影节上荣获享誉国际的“克利斯奖”（Chris Award）。

● **事件盛典营销**。创造或利用节事、市民庆典、各种展会、体育赛事、国际活动塑造和发展香港城市形象。包括在全球展开宣传香港旅游的大型活动和在香港举办大型劲卖活动，以及邀请国际知名人士来港出席大型体育和文化活动，筹办高层次的国际性旅游业和商业会议以及在世界各地举办巡回展览宣传香港等。香港以全方位的活动着力打造“盛事之都”的形象，例如，春夏时装节、电影节、漫画节、缤纷冬日节；大球场的七人榄球比赛、香港网球公开赛，以及香港国际马拉松比赛等；新春花车巡游、维港贺岁烟花汇演等，已形成了区域乃至国际性的影响力。推广香港的部分主题活动有：“2006 精彩香港旅游年”（2006 年）；“廉洁之都”（2005 年）；“乐在此 爱在此”（2003—2004 年）；“动感

之都”（2001—2003年）；“魅力香港 万象之都”（2000年）。

● **提升服务品质**。致力改善服务业和零售业的服务素质以提高香港形象，自1999年起推行“优质旅游服务计划”，至今有6 000多家商铺和饮食场所取得了优质旅游服务证书。

● **政府与企业联合推广**。这是十分有效的香港品牌策略。香港政府新闻处鼓励政府机构、民间组织、香港本地企业乃至海外驻港企业同时采用香港品牌标识（“亚洲国际都会”和飞龙）和其自身的品牌标识。在很多香港机构及企业的宣传物品上都可以看到附有香港品牌的标识。

[讨论题]

1. 香港是如何用整合营销传播提升城市品牌形象的？

2. 中国的许多城市都在致力建立城市品牌形象，可以从香港的经验中学到些什么？

资料来源：香港品牌形象网站，http：//sc.info.gov.hk/gb/www.brandhk.gov.hk/brandhk/；香港旅游发展局网站，www.tourism.gov.hk and www.discoverhongkong.com；刘彦平：《战略规划 专业管理——香港城市营销案例分析》，载《中国市场》，2006（4）。

□ 整合营销传播的运作

整合营销传播可以产生更强的信息一致性，并对销售有更大的影响；而且，在这种情况下应该有专人负责统一公司的品牌形象和信息。一旦正确实施，整合营销传播将会提高公司把正确的信息在恰当的时间和地点送达合适的顾客的能力。[36]此外，整合营销传播提供了观察整个营销过程而不是只关注某个部分的方法。摩托罗拉和惠普等公司通过每年召开数次“超级会议”对广告、直销、公共关系人士和员工中的传播专家进行培训，提高其传播技能。宝洁公司最近修订了传播计划，要求每项新计划都要由广告代理商与宝洁公司的公共关系代表、直销部门、宣传品生产公司和互联网运营商共同商讨制定。

小　结

1. 现代营销不仅需要开发一个好的产品，制定有吸引力的价格，以及让目标顾客可以接触到产品，还必须同现有的和潜在的利益相关者以及一般的大众进行沟通。

2. 营销传播组合包括八种主要的传播方式：广告、销售促销、公共关系和宣传、事件和体验、直复营销、互动营销、口碑营销以及人员销售。

3. 传播过程包括九个要素：发送者、接收者、信息、媒体、编码、解码、反应、反馈和噪声。营销者为了让它们的信息可以传播出去，必须在信息编码时考虑目标受众通常是如何解码的。它们也必须通过有效地到达目标受众的媒体来传递信息，并开发反馈渠道来监控对信息的反应。消费者对一个传播的反应可以根据反应阶段和“学习—感觉—行动”的顺序建模。

4. 制定有效的营销传播涉及八个步骤：（1）识别目标受众；（2）设定传播目标；（3）设计传播；（4）选择传播渠道；（5）编制营销传播整体预算；（6）确定营销传播组合；（7）衡量传播效果；（8）管理整合营销传播过程。

5. 在确认目标受众时，营销者需要克服现有的公众认知和期望建立的形象之间的差距。传播的目标可能涉及类别需求和品牌知名度、态度或者购买意图。制定传播决策要求确定说什么（信息策略），如何说（创造

性策略）以及由谁来说（信息源）。传播渠道可以是个人渠道，也可以是大众渠道。编制推广预算时目标和任务法是最可取的，该方法通过设定具体目标确定预算。

6. 要确定营销传播组合，公司必须考察每种促销工具的优势和成本、公司在市场上的排名、产品市场类型、顾客的购买意愿、产品生命周期阶段。衡量组合的有效性涉及询问目标受众他们能否识别和回忆起所传播的信息，他们看到该信息的次数，他们记住的内容，他们对信息的感觉，以及他们对公司产品过去和现在的态度。

7. 管理和协调全部的传播过程需要整合营销传播：确认对多种传播方法，包括广告、直接邮寄、销售促销和公共关系等的战略作用进行评价的综合计划所能产生的附加值，并且综合应用这些方法，对分散的信息进行无缝结合，从而提供明确、一致和最大的传播沟通效果。

案 例

耐 克

耐克公司成立于1962年，起初它的名字是蓝带体育用品公司（Blue Ribbon Sports），其主要产品是为运动员特别设计的高质量跑鞋。这一战略使它在美国消费者中培养了一批忠实的顾客群。到1980年时，耐克已经成为美国生产运动鞋的巨头。

耐克的营销一直以冠军运动员为特色，耐克的营销在于发挥那些取得成绩运动员的作用。耐克发现了所谓的“影响金字塔”，它认为少数超级体育明星的偏好和行为会影响人们对产品和品牌的选择。因此对于耐克来说，在广告宣传中使用专业的运动员是高效和有影响力的。

从最初开始，耐克的营销活动就以顶级运动员为代言人。1973年，与耐克签约的第一位形象代言人是短跑运动员史蒂夫·普利弗坦尼（Steve Prefontanie），史蒂夫不羁的性格正体现了耐克的精神。1985年，耐克签约篮球后卫新手迈克尔·乔丹（Michael Jordan）作为它的形象代言人，当时乔丹的表现已经非常出色但还是个新人。耐克公司的冒险得到了回报：“飞人乔丹”这个品牌的篮球鞋在推出的第一年销售额就超过了1亿美元并脱销，乔丹更是帮助在消费者的心目中建立了耐克品牌形象。耐克的创始人菲利普·耐特（Pilip Kight）说：“运动是美国文化的核心，人们对运动拥有很多的激情。‘激情’这个词是很难解释的，但是，当人们观看运动员挑战极限的表现时就会有灵感闪现。你无法在分秒之内解释很多，但是，当你展示迈克尔·乔丹时，你就不需要更多的解释了。”

1988年，耐克的一项十分成功的名为“想做就做”（Just Do It）的广告活动号召运动爱好者们追求自己的目标——这是耐克“通过运动使自己变强”这一主张的很自然的表现。这场广告活动共有12个电视版本，花费了2 000万美元，既包括名人也包括一些普通人。

然而，随着耐克向欧洲的扩展，它发现自己美国风格的广告被认为过于富有攻击性，自己的品牌形象也被视为过于时尚。耐克认识到必须像在美国一样通过将自己生产的运动鞋与当地的体育明星联系在一起，从而在海外“证明”自己的品牌。1994年，耐克当时唯一赞助的国家队——巴西国家队获得了世界杯冠军。这场足球比赛的胜利使耐克与其他一些优秀的球队签订了合同。到2003年，耐克的海外收入第一次超过了在美国国内的收入，而且年销售额第一次达到100亿美元。耐克在海外市场的扩张速度非常快，2006年，耐克

公司总裁兼CEO马克·帕克（Mark Park）表示：耐克在中国市场的业务在过去两年里翻了一番。

自耐克通过为杰出的运动员打造高性能运动鞋而一鸣惊人之后，40多年来，耐克始终是该行业的佼佼者。目前，耐克已经主导了整个运动鞋市场。例如，10种畅销的篮球鞋中有9种是耐克公司的。耐克每年都会为30种运动推出几百款新鞋，平均每天有一款新鞋上市。耐克也延伸到从手表、高尔夫球棒到游泳帽等很多产品的设计上。在《商业周刊》2008年全球最佳品牌100强排行榜上，耐克以126.7亿美元的品牌价值排在第29位。耐克2008年的运营收益为186亿美元，净利润18.8亿美元。

如今，耐克依然通过创新的方式与消费者联系。2005年，耐克公司在纽约时代广场树起了一块电子广告牌，促销NikeID个性化运动鞋。成千上万的消费者打电话给耐克公司，通过使用电话按键选择颜色来设计与众不同的运动鞋。时代广场上巨大的广告牌每60秒钟显示一个个性化设计，之后该设计将储存在一个网址上，供创意者下载并可以订购一两双鞋。

［讨论题］

1. 耐克在品牌建立过程中，其营销传播的主要特点和成功因素有哪些？何谓耐克的“影响金字塔”？耐克是如何选择品牌代言人的？

2. 耐克品牌传播的弱点是什么？它应该注意哪些问题？

资料来源：Justin Ewers and Tim Smart, “A Designer Swooshes In,” *U. S. News & World Report*, January 26, 2004, 12; “Corporate Media Executive of the Year,” *Delaney Report*, *January* 12, 2004, 1; “10 Top Non Traditional Campaigns,” *Advertising Age*, December 22, 2003, 24; Chris Zook and James Allen, “Growth Outside the Core,” *Harvard Business Review* (December 2003): 66 (8); Mary Cassidy, “ Many Paths to Cool, But Big Gains for All,” *Brandweek*, June 20, 2005, S53; Catherine P. Taylor, “Nike Billboard: A Sign of the Future,” *Adweek*, May 30, 2005, 26; The 100 Top Brands, *Business Week*, August 6, 2007, 59 - 64;《全球最佳品牌100强排行榜》，载《商业周刊》，2008-09-19；耐克公司2008年年报。

【注释】

[1] Randall Rothenberg, “Dove Effort Gives Packaged-Goods Marketers Lessons for the Future,” *Advertising Age*, March 5, 2007; Theresa Howard, “Ad Campaign Tells Women to Celebrate Who They Are,” *USA Today*, July 8, 2005; Jack Neff, “In Dove Ads, Normal Is the New Beautiful,” *Advertising Age*, September 27, 2004; www. campaignforrealbeauty. com.

[2] Xueming Luo and Naveen Donthu, “Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value,” *Journal of Marketing* 70 (October 2006): 70 - 91.

[3] David Kiley, “Hey Advertisers, TiVo Is Your Friend,” *BusinessWeek*, October 17, 2005, 97 - 98; Linda Kaplan Thaler and Robin Koval with Delia Marshall, *Bang! Getting Your Message Heard in a Noisy World* (New York: Currency, 2003).

[4] Anthony Bianco, “The Vanishing Mass Market,” *BusinessWeek*, July 12, 2004, 60 - 68; Susan Thea Posnock, “It Can Control Madison Avenue,” *American Demographics* (February 2004): 28 - 33; Jennifer Pendleton, “Multi TASKERS,” *Advertising Age*, March 29, 2004, S1, S8; Christopher Reynolds, “Game Over,” *American Demographics* (February 2004): 34 - 38; Noreen O'Leary, “The 30 - Second Spot Is Dead, Long Live the 30 - Second Spot,” *Adweek*, November 17, 2003, 12 - 21; Hank Kim, “Madison Ave. Melds Pitches and Content,” *Advertising Age*, October 7, 2002, 1, 14.

[5] Louise Story, “Viewers Fast-Forwarding Past Ads? Not Always,” *New York Times*, February 16, 2007; Abbey Klaassen, “Major Turnoff: McKinsey Slams TV Selling Power,” *Advertising Age*, August 7, 2006, 1, 33. See also, Ron Briggs and Greg Stuart, *What Sticks: Why Most Advertising Fails and How to Guarantee Yours Succeeds* (New York: Kaplan Business, 2006).

[6] Louise Story, "Anywhere the Eye Can See, It's Likely to See an Ad," *New York Times*, January 15, 2007; Laura Petrecca, "Product Placement - You Can't Escape It," *USA Today*, October 11, 2006.

[7] Stuart Elliott, "Nike Reaches Deeper into New Media to Find Young Buyers," *Wall Street Journal*, October 31, 2006.

[8] 其中的一些定义改编自 Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995)。

[9] Tom Duncan and Sandra Moriarty, "How Integrated Marketing Communication's 'Touch Points' Can Operationalize the Service-Dominant Logic," in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, ed. Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2006); Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed. (New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2005).

[10] Joseph W. Alba and J. Wesley Hutchinson, "Dimensions of Consumer Expertise," *Journal of Consumer Research* 13 (March 1987): 411 - 53.

[11] 另一个广告传播的专有传播模型, see Barbara B. Stern, "A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient," *Journal of Advertising* (June 1994): 5 - 15。更多的观点, see Tom Duncan and Sandra E. Moriarity, "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing* (April 1998): 1 - 13。

[12] 此部分是基于以下的优秀文献: John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997)。

[13] Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?" *Journal of Marketing* 63, no. 1 (January 1999): 26 - 43.

[14] James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).

[15] Rossiter and Percy, *Advertising and Promotion Management*. See Ayn E. Crowley and Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion," *Journal of Consumer Research* (March 1994): 561 - 574.

[16] Engel, Blackwell, and Minard, *Consumer Behavior*.

[17] Curtis P. Haugtvedt and Duane T. Wegener, "Message Order Effects in Persuasion: An Attitude Strength Perspective," *Journal of Consumer Research* (June 1994): 205 - 218; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant, and Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude," *Journal of Consumer Research* (December 1994): 481 - 490.

[18] See C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield, Experiments on Mass Communication, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1948), chapter 8; and Crowley and Hoyer, "An Integrative Framework." 另一种观点, see George E. Belch, "The Effects of Message Modality on One- and Two-Sided Advertising Messages," in Advances in Consumer Research, eds. Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983): 21 - 26。

[19] 例如, 最近对广告中幽默的一些研究包括: Haseeb Shabbir and Des Thwaites, "The Use of Humor to Mask Deceptive Advertising: It's No Laughing Matter," *Journal of Advertising* 36 (Summer 2007): 75 - 85; Thomas W. Cline and James J. Kellaris, "The Influence of Humor Strength and Humor Message Relatedness on Ad Memorability: A Dual Process Model," *Journal of Advertising* 36 (Spring 2007): 55 - 67; H. Shanker Krishnan and Dipankar Chakravarti, " A Process Analysis of the Effects of Humorous Advertising Executions on Brand Claims Memory," *Journal of Consumer Psychology* 13, no. 3 (2003): 230 - 45。

[20] Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48 (1953): 327 - 335.

[21] David J. Moore, John C. Mowen, and Richard Reardon, "Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor," *Journal of the Academy of Marketing Science* (Summer 1994): 234 - 243.

[22] Richard C. Morais, "Mobile Mayhem," *Forbes*, July, 6 1998, 138; "Working in Harmony," *Soap Perfumery & Cosmetics*, July 1, 1998, 27; Rodger Harrabin, "A Commercial Break for Parents," *Independent*, September 8, 1998, 19; Naveen Donthu, "A Cross-Country Investigation of Recall of and Attitude Toward Comparative Advertising," *Journal of Advertising* 27

(June 1998): 111; "EU to Try Again on Tobacco Advertising Ban," *Associated Press*, May 9, 2001.

[23] "Rebirth of a Salesman," *The Economist*, April 14, 2001.

[24] Michael Kiely, "Word-of-Mouth Marketing," *Marketing* (September 1993): 6. See also Aric Rindfleisch and Christine Moorman, "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective," *Journal of Marketing* (April 2001): 1-18.

[25] Rob Eder, "Chain Drug Can Learn a Thing or Two from Kiehl's," *Drug Store News*, August 6, 2001, 12; Stephanie Thompson, "Minimal Hype Nets Max Buzz at Kiehl's," *Advertising Age*, April 5, 2004, 4, 33.

[26] Renée Dye, "The Buzz on Buzz," *Harvard Business Review* (November-December 2000): 139-146.

[27] John Batelle, "The Net of Influence," *Business 2.0*, March 2004, 70.

[28] Kenneth Hein, "Run Red Run," *Brandweek*, February 25, 2002, 14-15.

[29] Malcolm Macalister Hall, "Selling by Stealth," *Business Life*, November 2001, 51-55.

[30] Ann Meyer, "Word-of-Mouth Marketing Speaks Well for Small Business," *Chicago Tribune*, July 28, 2003.

[31] Emanuel Rosen, The Anatomy of Buzz (New York: Currency, 2000), chapter12; "Viral Marketing," *Sales & Marketing Automation* (November 1999): 12-14; George Silverman, *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing* (New York: AMACOM, 2001).

[32] Jack Neff, "Spam Research Reveals Disgust with Pop-Up Ads," *Advertising Age*, August 25, 2003, 1, 21.

[33] John Lehmann, "Permission Marketing Personalizes the Sales Pitch," *Crain's Cleveland Business*, September 13, 2004, 23; Karin Connelly, "Effective Emailing," *Inside Business*, June 2003, 59+; Gina Bernacchi, "Permission Marketing: A New Path for Your Appeals," *Non-Profit Times*, March 15, 2002, 23; L. Erwin, "The Secret Behind Permission-Based Marketing," Point of Purchase, February 2001, 41; Seth Godin, "Permission Marketing," Credit Union Executive, January 2001, 42+.

[34] William T. Moran, "Insights from Pricing Research," in E. B. Bailey, ed., *Pricing Practices and Strategies* (New York: The Conference Board, 1978): 7-13.

[35] Gerry Khermouch, "The Top 5 Rules of the Ad Game," *BusinessWeek*, January 20, 2003, 72-73.

[36] Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992); Don E. Schultz and Heidi Schultz, IMC, The Next Generation: *Five Steps For Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw-Hill, 2003).

最好的广告是由满意的顾客做出的。

—— 菲利普·科特勒

第16章 管理大众传播：广告，销售促销，事件和体验，公共关系

Managing Mass Communications: Advertising, Sales Promotions, Events and Experiences, and Public Relations

▷▷▷ 开发和管理广告方案

▷▷▷ 管理销售促销

▷▷▷ 管理事件与体验

▷▷▷ 管理公共关系

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 广告计划的编制包括几个步骤？
2. 应当如何制定销售促销决策？
3. 指导有效的品牌塑造事件和体验的原则有哪些？
4. 公司可以如何利用公共关系的潜力？

营销讨论

营销者应该测试广告吗？

观点选择：广告、事件和公共关系营销对好的产品或服务来说通常是不必要的浪费 vs. 广告、事件和公共关系营销对成功的市场营销是重要的。

超级女声

2005年，蒙牛乳业集团携手中国湖南卫视、上海天娱传媒联合推出的“蒙牛酸酸乳快乐中国超级女声”大型电视歌唱选秀活动，综合运用电视、报刊、互联网、手机等大众传播的工具和事件活动、产品包装、广告、形象代言人、终端促销等，吸引了青少年的狂热参与和社会的巨大关注，也使“超级女声”成为有轰动效应的商业娱乐传播活动和超级营销活动。

受有影响力的电视节目“美国偶像”(American Idol)的启发，“超级女声”始于2004年，在2005年、2006年两年创造了上亿人观看、千万人投票、百万人参与的纪录，并出现在美国《时代》杂志封面。据统计，“2005超级女声”在全国的报名人数达到15万人；每周热心观众超过2 000万人；观众总数目达4亿人次；前三名选手的观众支持短信量超过800万条；谷歌相关网页数达9 650 000项；百度贴吧相关帖子数3 245 100篇……“超级女声”的成功有两个主要的因素：洞察和击中了目标消费群体“超女一族”；多方联盟的价值网络聚焦促成了整合的大众传播效应，同时使联盟的多方共赢。

蒙牛酸酸乳选择12～24岁的女孩为主要目标消费群体，并以个性、前卫的“酸酸甜甜就是我”为广告口号，挑选有吸引力的“超女”广告代言人。超级女声“想唱就唱”的理念和“平民造星”运动将参与的门槛降到了最低——每一个跃跃欲试的普通女孩都可以参与“超级女生”活动。自我、自信、时尚、活力的元素，使蒙牛酸酸乳和超女一族的生活形态和追求紧密地契合，并产生强烈的互动体验。

借此场娱乐盛典，2005年蒙牛酸酸乳的销售额从7亿元疯狂增长至25亿元，蒙牛的品牌资产明显提高。湖南卫视获得突破性收视率和广告收益，该活动决赛时每15秒的广告费高达11.25万元，超过了CCTV新闻联播后黄金时段的广告标王价位11万元。而天娱传媒公司则获得了“超级女声”这个红遍全国的品牌，并以此进行品牌延伸，撬动更多的商机。参与“超级女声”活动的手机短信运营商、互联网网站、娱乐公司和广告商等也都大获其利。[1]

如果处理得当，营销传播可以获得巨大回报。各领域的营销者都在试图掌握在新的传播环境下对大众传播的最佳利用。本章描述了如何进行传播以及营销传播可以为公司做什么，并强调全方位营销者如何组合和统一营销传播。本章将介绍四种大众传媒的性质和应用：广告、销售促销、事件和体验，以及公

共关系。

开发和管理广告方案

广告（advertising）是由明确的发起人付费发起的对创意、商品或服务进行的非人员的演示和宣传。无论是建立对某种产品的品牌偏好，还是对人们进行教育，广告都是传播信息的一种具有成本效益的方法。在开发广告项目时，营销经理必须首先确定目标市场和购买者动机。然后作出五个重要决策，即著名的 5M：使命（mission）——广告的目标是什么；预算（money）——广告支出是多少；信息（message）——传播的信息是什么；媒体（media）——应当使用哪种媒体；测量（measurement）——如何评价结果。图 16—1 对上述决策进行了简单的总结，详细内容将在下面讨论。

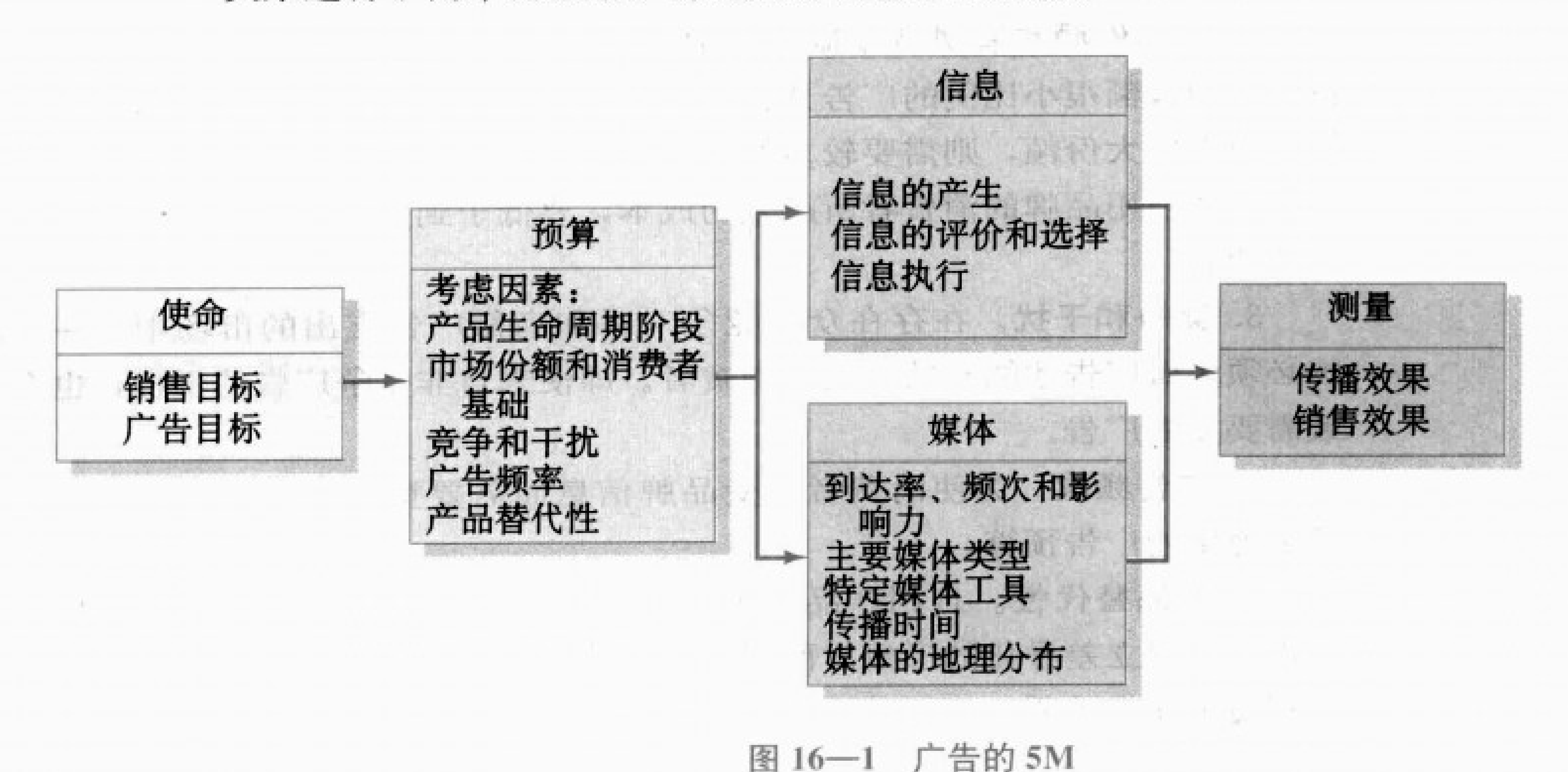


图 16—1　广告的 5M

设定广告目标

广告目标（advertising goal）是针对特定受众在特定时期内需要完成的特定的传播任务和成就水平。[2]广告目标根据广告的目的是通知、说服、提醒还是加强可以分为四类。它们针对的是第 15 章所讨论的效果阶段的不同阶段。

告知性广告（informative advertising）的目的是建立新产品或现有产品的新特征的认知度。说服性广告（persuasive advertising）的目的是对产品或服务建立喜爱、偏好、信心和购买。例如，芝华士公司（Chivas Regal）试图说服消费者其苏格兰威士忌比其他品牌的口味更好，更能体现饮用者的身份。一些说服性广告同时也是比较广告，这种广告会明确地对比两种或两种以上的品牌的优缺点。[3]

提醒性广告（reminder advertising）的目的是促进重复购买产品。可口可乐的广告主要是为了提醒人们购买可口可乐公司的产品。强化性广告

(reinforcement advertising)的目的在于让现有的购买者相信他们购买某种商品的决定是正确的。汽车广告通常都会表现顾客非常满意于所购新车的特殊性能。

在设定广告目标时，还需要仔细分析现有的市场条件。如果产品类型已经成熟，公司是市场的领导者，但品牌的使用量较小，那么恰当的目标应当是刺激更多的使用。如果产品类型较新，公司不是市场领导者，但公司品牌优于领导者的品牌，那么正确的目标应当是使市场确信品牌的优越性。

□ 确定广告预算

管理者在确定广告预算时，应当考虑如下五个因素[4]：

1. **产品生命周期阶段**。新产品一般需要大量的预算以建立品牌知名度，争取消费者的试用。而已有品牌的广告预算占销售额的比例通常都比较低。

2. **市场份额和消费者基础**。一般情况下，具有较高市场份额的品牌只需花费占销售额很小比例的广告预算，就能维持它们的市场地位。而通过扩大市场规模来增大份额，则需要较多的广告支出。从单位广告印象的成本来看，到达被广泛使用品牌的消费者所产生的成本，要低于到达那些市场份额低的品牌的消费者。

3. **竞争和干扰**。在存在众多竞争对手和高额广告支出的市场中，一个品牌必须多做广告才能有效地到达消费者。即便来自非竞争广告的干扰，也会导致需要多做广告。

4. **广告频次**。为使消费者接受品牌信息而需要重复做广告的次数，也会显著地影响广告预算。

5. **产品替代性**。日用产品（香烟、啤酒和软饮料）的品牌需要做更多的广告，以建立差异化的形象。而当一个品牌具有独特的利益或特性时，进行广告宣传也非常重要。

□ 开展广告活动

设计和评估一项广告活动时，要注意区分信息策略或者说广告的定位（将传递有关品牌的何种信息）与创造性策略（广告如何表达品牌主张）。要开发有效的信息策略，广告商需要遵循三个步骤：信息开发与评价、创造性开发与执行，以及社会责任评价。

信息开发与评价

一个好的广告通常会聚焦于一个或两个核心销售建议。在提炼品牌的定位时，广告商应当进行市场调研来确定对于自己的目标对象来说哪种诉求是最适宜的。找到一种有效的诉求后，广告商应当准备一份创造性简报，通常为一两页纸的篇幅。这份简报是对定位声明的阐释，包括关键信息、目标对象、传播目标（去做、去了解、去相信）、品牌的主要优点、对品牌承诺的支持、媒体。参与广告活动的所有成员都必须赞同这份创造性简报之后才能进入下一步骤。此外，广告商应当先考虑大量的广告主题再作出选择；广告创意越多，越有可



能找到最出色的主题。

创造性开发与执行

广告的影响不仅取决于它表达的是什么，通常更重要的是取决于它是如何表达的。信息执行可能是决定性的。在准备一项广告活动时，广告商可以编制一份战略声明副本，描述其理想广告的目标、内容、支持和语气。广告商在开发创造性策略时还必须考虑每种媒体的优势和劣势。例如，电视可以接触到广泛的消费者，但费用过于高昂；印刷广告能够提供详细的产品信息，但是印刷媒体过于被动；广播能接触到美国所有 12 岁以上人口的 96 %，而且属于廉价媒体，但是缺乏视觉影像以及消费者处理的相对被动性是其不足之处。[5]

社会责任评价

广告商及其代理机构要保证它们"富于创意"的广告没有违背社会和法律规范。公共政策制定者开发了一系列法规和政策来监管广告行为。例如，美国法律规定，公司必须避免虚假和欺骗性的广告，而且不能通过"挂羊头，卖狗肉"来诱导消费者购买。同时，广告商还必须为自己的行为承担社会责任，不能损害宗教团体、少数族裔和特殊利益集团的利益。[6]非牟利贸易团体纽约女广告人组织（Advertising Women of New York）每年都会选出它认为对于女性形象刻画得最好的和最差的广告。2007 年，明星歌手杰西卡·辛普森（Jessica Simpson）身穿短裤并为一个十几岁的男孩儿喂食 Cheesy Bite 比萨饼的必胜客广告得到了最差广告奖。匡威公司（Converse）也因为其"Get Chucked"系列平面广告被点名，还有 Carl's Jr. 公司的 Spicy Buffalo Wings Web Site 及其着装不整的金发女服务员艾斯丽（Ashley）。[7]

□ 确定媒体与评价效果

广告商的下一个任务是选择传播信息的媒体。这一过程包括：（1）决定期望得到的到达率、频次和影响力；（2）选择媒体类型；（3）选择具体的媒体工具；（4）确定传播的时间；（5）确定媒体的地理分布。接下来，还需要对上述决策的效果进行评估。参见"创新营销：迷你宝马"。

创新营销　迷你宝马

尽管大部分汽车推广活动都采用了电视广告，但电视广告却不是宝马公司在美国推广新迷你库伯（Mini Cooper）汽车计划的一部分。20 世纪 60 年代，老迷你车曾经销售过短短 7 年的时间，后来因为严格的排放标准而退出市场。当宝马推出新型迷你车时，它的目标是 20 多岁的城市时尚者，这些人想要买时尚、有趣的，并且售价在 2 万美元以下的小型汽车。因为只有 2 000 万美元的推广费用，迷你汽车的营销者计划使用游击传播活动，如广告牌、海报、印刷广告和草根活动等非传统方式来进行推广。而且，不使用电视广告。

为了引人注意，迷你车被架在 3 辆福特 Excursion SUV 上，参加了全国的汽车展览并周游了 21 个大城市。该汽车还出现在了其他不寻常的地点，如在运动馆内作为座椅使用，在《花花公子》杂志（*Playboy*）

中作为中间插页。在它的只有文字的广告牌上写着："SUV的垮台现在正式开始了"以及"特超大—超大—大—中—小—迷你"(XXL-XL-L-M-S-MINI)。

许多传播活动都会连接到一个设计巧妙的网站，该网站提供必须的产品信息以及一组滚动的网络广告。此次创新的推广活动的结果是2002年春天的购买者要等候6个月的时间才能买到汽车。而且，迷你车一直没有停止创新。通过使用射频识别(RFID)技术，它开始在2007年1月用数字标牌，也就是公司所说的"会说话的广告牌"给四个城市的迷你车拥有者传递定制的信息。2006年，它的"密码"印刷广告，让迷你车的拥有者挑战广告上的各种谜题。该广告因为优质和有效获得了令人羡慕的MPA Kelly Awards杂志广告大奖，还有部分原因是由于它加深了品牌参与度，达到有史以来最高的21%，并且增加了75%的在线聊天。

资料来源：Steve Miller, "Mini Making Big Claims about Mileage in New Push," *Brandweek*, June 4, 2007, 7; Barnaby Feder, "Billboards That Know You by Name," *New York Times*, January 29, 2007; www.kellyawardsgallery.org/; Burt Helm, "For Your Eyes Only," *BusinessWeek*, July 31, 2006, 66-67; Warren Berger, "Dare-Devils," *Business 2.0* (April 2004): 111-116; Karen Lundegaard, "BMW 'Mini' Campaign: Odd to the Max," *Wall Street Journal*, February 28, 2002; John Gaffney, "Most Innovative Campaign," *Business 2.0* (May 2002): 98-99.; Diana T. Kurylko, "Taking Mini to the Max," *Automotive News Europe*, August 22, 2005, 24; Jim Lovel, "CP+B Spot Sells Mini DVD on Web," Adweek Online, March 16, 2005, www.adweek.com/aw/creative/article_display.jsp?vnu_content_id=1000845006; Margo Suydam, "Let's Motor," *Shoot*, December 5, 2003, 19+;

确定到达率、频次和影响力

媒体选择(media selection)是指寻找最具成本效益的媒体传递信息，从而得到预计数量的曝光的过程。那么预计数量的曝光是什么意思呢？一般来说，广告商希望通过广告从目标受众那里得到一定的回应——例如，一定水平的产品试用率。不考虑其他因素，产品的试用率将取决于受众对品牌的知晓程度，而曝光对受众知晓度的影响则取决于曝光的到达率、频次和影响力。

- **到达率(R)**。在特定的时期内，至少一次曝光于某一特定媒体的不同的人或者家庭的数量。
- **频次(F)**。在特定时期内，平均每人或每个家庭曝光于特定信息的次数。
- **影响力(I)**。某一特定媒体的一次曝光的定性价值［因此，食品广告刊登在《好管家》(*House Keeping*)上的影响力要比刊登在《财富》上大］。

尽管高的到达率、频次和影响力会带来更高的产品知名度，但这些元素之间存在制约关系。媒体策划人员的任务就是确定所要购买的到达率、频次和影响力的成本效益的最佳组合。当推出新产品、衍生品牌、知名品牌的扩展产品或不经常购买的品牌，或者进入新的目标市场时，到达率就成了最重要的因素。而当存在强有力的竞争对手，或需要讲述复杂的信息，或存在高的消费者抵触情绪，或品牌属于购买频繁的产品时，频次就成了最重要因素的信息。[8]

一些广告商认为广告需要有较高的曝光才能起作用。另一些人则怀疑过高的广告频次的价值。他们认为人们多次看到同一个广告之后，不是采取行动，就是对广告感到厌烦，或者不再注意它。[9]重复播放广告的另一个原因是遗忘。品牌、产品类别或者广告信息的遗忘率愈高，重复的次数也应该愈

多。然而，广告商不应该简单地播放以前的广告，而是需要不断采取新的表达方式。[10]

选择媒体类型

媒体策划人员必须了解主要媒体在到达率、频次和影响力方面的能力。主要媒体的成本、优点和局限性详见表 16—1 。

表 16—1　　主要媒体的特点

媒体	优点	局限性
报纸	灵活；及时；当地市场的覆盖率大；广泛被接受；可信度高	保存性差；复制质量低；传阅者少
电视	综合视觉、听觉和动作进行表达；富于感染力，能引起高度注意；到达率高	绝对成本高；干扰多；曝光时间短；观众选择性差
直接邮寄	受众选择性高；灵活；在同一媒体内没有广告竞争；个性化	相对成本高；“垃圾邮件”形象
广播	大众宣传；地理和人口方面的选择性高；成本低	只有声音；不如电视那样引人注意；收费结构不规范；曝光时间短
杂志	地理分布和人口分布的可选择性强；可信并有一定的权威性，复制质量高；保存期长；传阅者多	广告截止日期长；无用的发行量；无法保证版面
户外广告	灵活；重复曝光高；成本低；竞争少	受众选择性低；缺乏创新
黄页	当地市场覆盖率高；可信度高；到达率高；成本低	竞争多；广告时间截止日期长；缺乏创新
时事通讯	很高的选择性；易控制；互动机会；成本相对较低	成本有可能无法控制
广告小册子	灵活；易控制；可以通过戏剧化的手法强化效果	过量制作会导致成本过高
电话	使用者众多；提供人员接触的机会	成本相对较高，除非利用志愿者
网络	高选择性；互动性强；成本相对较低	在某些国家仍属于用户较少的新媒体

媒体策划人员在选择媒体时，需要考虑四个主要因素。一是目标受众的媒体偏好。例如对青少年来说，广播、电视和互联网是最有效的广告媒体。二是产品。不同的媒体在演示、形象化、解释、可信度和色彩方面具有不同的能力。三是信息。宣布第二天将有大型销售促销活动的信息必须通过广播、电视或报纸传播。而包含大量技术数据的信息则需要通过专业杂志或者邮件传播。四是成本。电视广告比报纸和广播广告成本高很多。当然，关键的是接触每千人的平均成本。

由于可供选择的媒体种类很多，因此媒体策划人员首先需要决定如何在不同的媒体类型之间分配预算，必须牢记人们越来越吝惜自己的时间，也越来越处在媒体的轰炸下。注意力已经变成稀缺资源，广告商需要强有力的武器来吸

引人们的注意。[11]在制定广告预算时，营销者还必须清楚顾客的反应可能是S形的：在对销售产生影响前需要投入一定量的广告，即存在广告阈值效应，但销量的增加最终会停止。[12]

其他广告选择

很长一段时间，电视一直是占优势地位的媒体。近年来，调研人员发现电视的有效性有所下降，原因在于电视广告过于杂乱，越来越多的人“躲避”电视广告，以及由于有限电视、卫星电视和DVD / VCR的发展造成的电视收视率下降。[13]此外，电视广告的成本增长要快于其他媒体的成本增长。很多营销者都在寻找其他广告媒体。[14]

场所广告（place advertising）又称户外广告，是包含各种广告形式的广泛定义的一个大类。营销者正在利用富有创意的、出人意料的广告投放吸引消费者的注意，试图在其他环境下接触到消费者，如他们工作、娱乐和购物的场所。这些选择包括广告牌、公共场所（如体育场馆、停车计时表、候车亭）、置入式广告（在电影和电视中）以及消费者进行采购的购买点（point-of-purchase）（通常为零售场所）。

其他媒体为营销者带来了很多有趣的选择。现在广告几乎可以出现在任何地点，只要消费者有几分钟甚至几秒钟空闲能够注意到这些广告。这么做主要的好处是能以成本效益较高的方式，通过简单而直接的消息接触到非常准确的、受到吸引的对象（由背景的性质造成的）。非传统媒体所面临的挑战是要证明其通过可信的独立调研所作接触的有效性。这些新的营销战略和技巧最终必须基于它们对品牌资产的直接和间接贡献进行评判。另一方面，消费者可能觉得成功突破杂波的独特广告投放具有攻击性和强迫性。对于更多的其他媒体和创新信息，参见“营销在中国：分众传媒”。

营销在中国 分众传媒

很多等电梯的人抱怨电梯很慢，这让苦苦寻找广告媒体空白点的江南春产生了灵感。“如果有电视，人们坐电梯的时候就不会感到慢”，等电梯的“无聊”让江南春发现了商机，经过6个多月的努力，他的“无聊”创意开始初步实现：2002年12月，商务楼宇液晶电视广告网在上海初步成形，包括上海浦项大厦等50幢楼宇开始试播置于电梯中的液晶屏幕广告。2003年5月，江南春创立了分众传媒，决定绕开竞争惨烈的传统媒体，走“分众”之路，专攻楼宇液晶媒体。分众传媒借这一新媒体和新的商业模式飞速成长，不到3年，2005年7月分众传媒在美国纳斯达克上市。2005年分众传媒净利润达到2 350万美元，比2004年的40万美元增长了5 775%；2006年净利润为8 320万美元，比2005年增长254%，市值达约45亿美元。分众传媒总营业收入和总利润的年增长率都高达三位数。2007年，分众传媒的净利润为1.44亿美元。

创始人江南春说：“消费者无论多忙，都会有一些空隙，处在一个特别茫然、无聊、发呆的状态中，这个时候如果有信息的进入，很容易引发他们的兴趣、激发他们的思维。”商务楼宇液晶电视联播网能实现对中高端目标消费者的重度覆盖，具有针对性强和反复刺激性等特点，新媒体的广告效应立竿见影，广告接踵而至。通用、福特、丰田和广州本田等汽车制造

商、中国移动、中国联通和中国网通、诺基亚、西门子、LG、索尼和摩托罗拉等大品牌都纷纷利用分众传媒投放广告。

分众传媒成功的商业模式是：发现新媒体—吸引风险投资—圈楼—上市—并购。

2003—2004 年，这一新媒体赢得风险投资家的青睐，分众先后获得了软银中国创业投资公司（Softbank China Venture Capital）、鼎辉投资（Dinghui Investment）、高盛、英国 3i 等多家投资机构注资。获得资金的分众，立刻紧锣密鼓地在全国各大城市跑马圈楼。在短短的两年内，分众传媒的覆盖扩展到全国 52 个城市的 3 万多栋楼宇。2005 年分众传媒上市之后，利用从资本市场得到的充足资金支持，展开了大规模的并购：收购框架媒介（2005 年）；并购聚众传媒（Target Media）（2006 年）；收购凯威点告公司（2006 年），进入手机广告领域；收购 ACL 影院广告公司（2006 年），进入了中国电影院广告领域；收购好耶广告网络，进军网络广告市场（2007 年）。2006 年分众传媒营业收入的主要来源是商业楼宇和公寓电梯广告收入，这两者占分众总营业收入的 80%以上。

[讨论题]

1. 分众传媒是如何竞争的？
2. 分众传媒的成功对媒体选择和场所广告的启示是什么？

资料来源：艾瑞市场研究网，www.iresearch.com；方仁：《想象力创造出新媒体产业——访分众传媒董事局主席江南春》，载《传媒观察》，2007（4）；《营销无聊》，成功营销网站，www.saletop.cn/Sales/Brand/Expansion/200508/46322.html；分众传媒官方网站，www.focusmedia.cn；分众传媒 2007 年年报。

选择特定的媒体

媒体策划人员在备选媒体类型中选择成本效益最好的媒体——这时他们可以依靠媒体评价服务机构来获得对受众规模、结构和媒体成本的估计值。受众规模可以根据如下因素进行估计：发行量，即广告信息的实物载体的数量；受众数量，即曝光于该媒体的人数（由于印刷品可以传阅，因此受众数量要比发行量大）；有效的受众数量，即曝光于该媒体的满足特定条件的受众数量；有效的曝光于广告的受众数量，即满足特定条件并且实际观看了该广告的目标受众的数量。“营销视野：用品牌做游戏”描述了另一种新媒体趋势的出现。

在确定了受众规模之后，媒体策划者就可以计算一种媒体到达每千人的成本。例如，如果在《新闻周刊》上刊登一则整页广告的费用为 20 万美元，而《新闻周刊》的读者约为 310 万人，那么广告到达每千人的平均成本约为 65 美元。如果同样的广告刊登在《商业周刊》上需要 7 万美元，但是到达人数仅为 97 万人，则千人成本约为 72 美元。媒体策划者应当根据千人成本为不同的杂志排序，并选择千人成本较低的杂志传播信息。杂志一般也会为自己的广告客户提供“读者资料”，总结杂志读者的一些特征，如年龄、收入、家庭住址、婚姻状况和业余爱好。

营销视野　用品牌做游戏

基于视频游戏在年轻消费者中间的爆炸性流行，许多广告商采用了“如果你不能打败它们，就加入它们”的态度。网络游戏有着广泛的吸引力。在美国，现在有 1.32 亿名少年和成人玩游戏，但是只有一半的家庭有游戏机。玩游戏的人中只有 40%

是女性。

一个顶级的"广告游戏"的开发费用在10万～50万美元之间。在出资者的公司主页、游戏端口甚或餐厅里，都可以玩到此种游戏。七喜（7-Up）、麦当劳和保时捷（Porsche）公司都曾在游戏中出现过。本田公司开发了一款游戏，可以让玩家选择一辆本田汽车并在标有本田标识的城市街道上行驶。在开始的3个月内，78 000人平均玩了8分钟的游戏。每千人的成本是7美元，相对于黄金时段的11.65美元还是划算的。营销者在玩家注册的过程中能收集到有价值的顾客信息，而且经常可以被允许发送电子邮件。在福特Escape SUV出资的游戏玩家中，有54%的登记者愿意接受电子邮件。

营销者在流行的视频游戏中也在扮演明星的角色。在多人游戏"无限试驾"中，玩家可以在竞赛途中休息，去逛商店，这时他们可以遇到至少10个现实世界的品牌，例如雷克萨斯和夏威夷航空（Hawaiian Airlines）。《古墓丽影》（Tomb Raider）中的劳拉·克劳馥（Lara Craft）驾驶了一辆吉普指挥官（Jeep Commander）汽车。主流营销者，像苹果、宝洁、丰田和Visa公司都开始使用游戏广告。在游戏广告和产品内置上的支出预计将从2005年的5 600万美元增加到2010年的7.3亿美元，每千人的费用为30美元。

"第二人生"（Second Life）和其他虚拟社区的逐渐流行给营销者创造了新的机会。可口可乐、H&R Block、IBM和丰田是首批建立虚拟空间的公司。NBA在"第二人生"开设了一家NBA总部，包括一家商店和由三家目前的合作伙伴——思科、T-Mobile和丰田资助的场所和活动。想起步很容易，只需要花费1 675美元加上每个月295美元的费用就可以拥有一个小岛。这让广告商感到兴奋，因为可以有机会接触到难以达到的7 100万18～34岁以及其他年龄层的注册用户。但是"第二人生"也因为大量过激的、种族的内容和行为而出名。就像一位网络代理经理指出的，"如果品牌进入了像这样的空间，它们应该睁大双眼警惕可能不得不处理的危险"。

资料来源："Virtual Worlds Generate Real-Life Benefits for Properties, Sponsors," *IEG Sponsorship Report*, June 11, 2007, 1, 8; Allison Fass, "Sex, Pranks, and Reality," *Forbes*, July 2, 2007, 48; Erika Brown, "Game On!" *Forbes*, July 24, 2006, 84 - 86; David Radd, "Advergaming: You Got It," *BusinessWeek*, October 11, 2006; Stuart Elliott, "Madison's Avenue's Full-Court Pitch to Video Gamers," *New York Times*, October 16, 2005; "Women Get in the Game," www.microsoft.com, January 8, 2004.

媒体的时间选择和分配决策

在选择媒体时，广告商面临宏观时间安排问题和微观时间安排问题。宏观时间安排问题是指如何根据季节和商业周期安排广告的播出时间。假设产品有70%的销售主要发生在6—9月，那么公司可以遵循季节性销售变化调整其广告支出，也可以按与季节变化相反的方向安排广告支出，或者全年平均使用广告费。参见"营销在中国：CCTV黄金时段广告招标"。

微观时间安排问题是指在短期内安排广告支出以达到最好的宣传效果。在给定的时期内，广告信息可以被集中传播（爆发型广告），或者连续地传播，或者间歇式地传播。广告商还必须决定是保持、增加还是减少现有的广告水平，以及是否需要改动广告播出的时间安排。

在推出一项新产品时，广告商可以选择连续型、集中型、栅栏型或者脉冲型广告投放模式。连续型广告投放模式（continuity）是指在特定时期内的投放比较均匀，没有明显间断的广告模式。一般而言，在市场扩张时期，产品购

买频率较高和购买者类别可以严格界定时，广告商会采用这种方式。集中型广告投放模式（concentration）是指在单独一段时间内支出所有的广告预算。这种广告投放模式只有在销售旺季和假期才有意义。栅栏型广告投放模式（flighting）是指在一段时期内投放广告，然后停止投放，一段时间后再次投放广告的模式。这种模式适用于预算有限，购买次数较低和季节性销售的情况。脉冲型广告投放模式（pulsing）是指一般以较低的水平连续投放广告，并定期加大投放力度的广告模式。[15]脉冲型广告投放模式的支持者认为，这种模式能够使受众更详细地了解广告信息，并且能够节省广告费用。

公司除了要确定其广告预算的投放时间外，还要确定其投放地点。如果公司需要在全国性电视或全国发行的刊物上做广告，应该进行“全国性购买”。如果公司只在电视台的部分市场或全国性刊物的地方分刊上做广告，则要进行“地区售点购买”。如果公司使用当地报纸、电台或户外场地做广告，则需要进行“当地购买”。

评价广告效果

广告效果评价是否有效，很大程度上决定了广告计划和控制能否成功。但是，这方面的研究却少得可怜。很多广告商试图评价广告的传播效果（即广告对知名度、认知和偏好的潜在影响）以及销售效果。

传播效果研究（communication-effect research）用于确定广告能否有效地传播信息。文案测试既可以在广告进入媒体之前进行（事前测试），也可以在进入之后进行（事后测试）。广告商还需要在整个运动结束后进行事后测试。

销售效果研究非常复杂，因为除了广告之外，销售还受其他许多因素的影响，如产品特色、价格、可获得性以及竞争对手的行为等。在直复营销时，销售效果的评价最简单，而品牌广告和公司形象建设广告的评价则最复杂。图16—2 显示的是方法之一：公司的一份广告支出会产生一定的广告占有率，从而赢得消费者一定程度的注意和偏好，并且进一步转化为一定的市场份额。

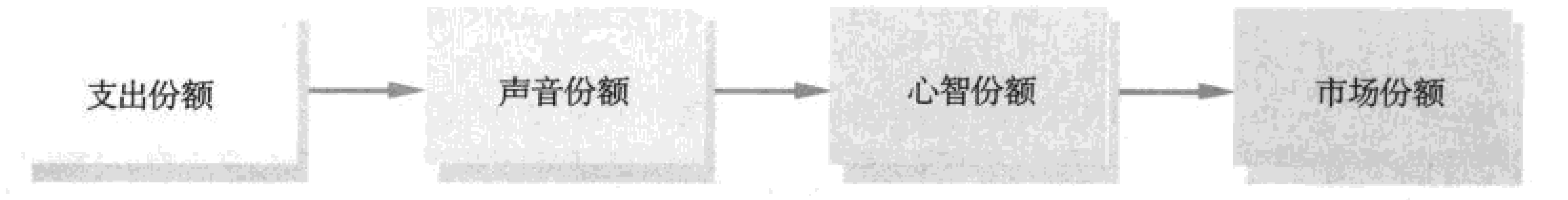


图 16—2　广告的销售效果测量程序

研究人员试图通过分析历史数据和实验数据测量对销售的影响。历史方法是指利用复杂的统计技术将过去的销量与过去的广告支出进行相关分析。[16]还有些研究人员利用实验设计来测量广告对销售的影响。越来越多的研究人员不再满足于传播效果测量，而是尽力测量广告支出对销售的营销效果。[17]

营销在中国　CCTV 黄金时段广告招标

1994 年，中国中央电视台（CCTV）首次尝试以招标的形式来解决黄金时段广告销售中的供不应求的矛盾，后来发展成为 CCTV 广告经营的主要方式，至 2008 年已连续 15 年。CCTV 的广告收入占中国电视媒体广告收入总额的 1/3 左右，而 CCTV 广告招标的收入占其广告总收入 2/3（2006 年为 63.3%，58.69 亿元）。2009 年 CCTV 黄金资源广告招标总额达 92 亿元。

每年 11 月 18 日的 CCTV 黄金时段广

告招标已经成为中国的电视媒体广告和企业营销竞争的重要风向标。2004年11月，世界著名的《华尔街日报》头版称CCTV广告招标是“中国的品牌奥运会”。该报记者杰费里·福勒（Geoffrey Fowler）评论说：“中国本土企业与CCTV的结盟，是造成国际企业在中国市场陷于被动的原因之一。CCTV对中国经济的影响力可能被忽视了，至少被低估了。”

CCTV广告招标持续受到企业追捧和社会关注。参与投标的企业和地区逐年增加，新行业新企业不断进入，从民营企业发展到国有企业和跨国公司的参加。广告招标总额从1995年的3.3亿元发展到2009年的92亿元，几乎一直呈增长状态（见图16—3）。中标行业和中标企业的分布也反映出中国市场上广告媒体投放的重心波动和竞争（见表16—2）。

CCTV广告招标运作也逐年完善，充分发挥自身的资源优势和品牌优势，由暗标到明标再到明暗标结合（暗标入围、明标竞位）。招标的标的物、客户服务、整合相关资源、市场推广策略等不断提升，体现出CCTV逐步走向以客户价值为中心的市场转型。

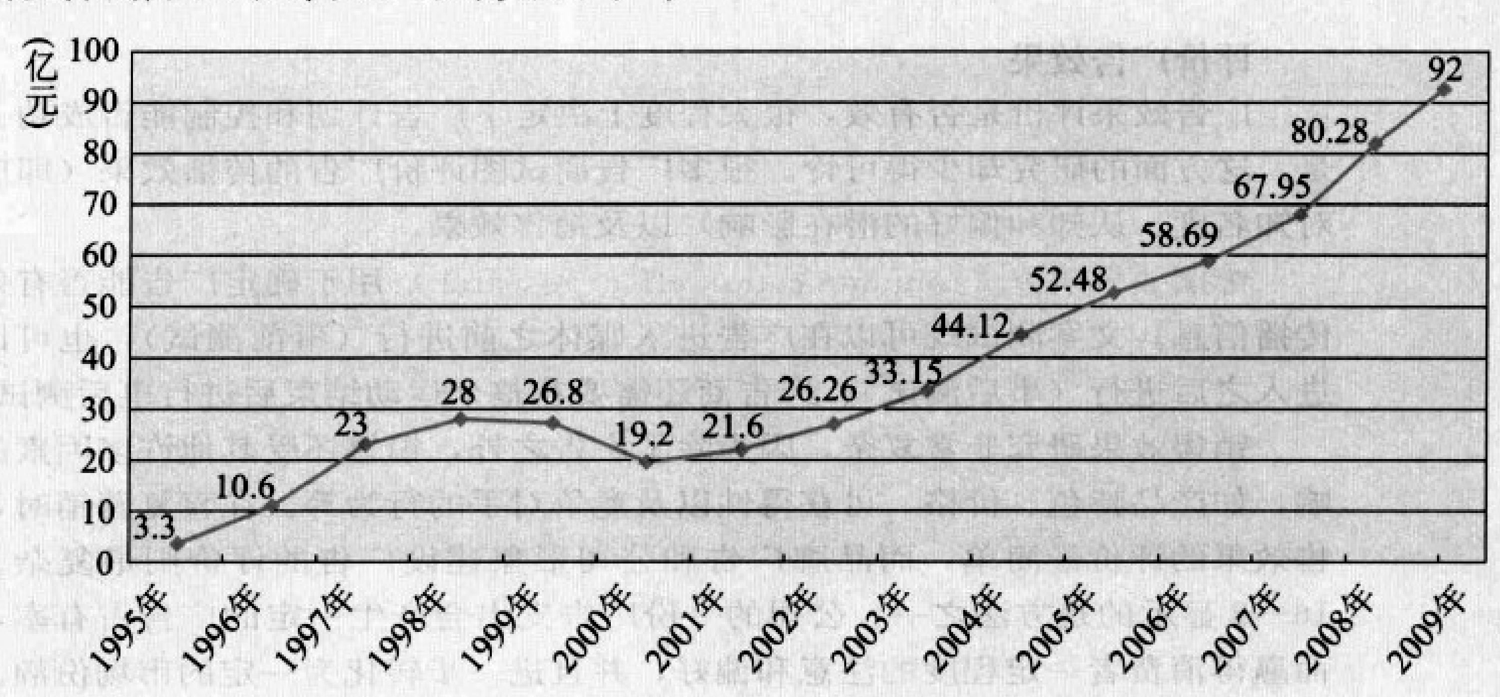


图16—3　CCTV历年广告黄金段位招标额增长情况

表16—2　CCTV黄金时段招标的中标记录（1995—2007年）

年份	中标额度（亿元）	中标企业数（个）	标王	中标价（万元）
1995	3.6	13	孔府宴酒（酒类）	3 079
1996	10.6	29	秦池酒（酒类）	6 666
1997	23	32	秦池酒（酒类）	32 000
1998	28	44	爱多VCD（家电）	21 000
1999	26.8	42	步步高（家电）	15 900
2000	19.2	61	步步高（家电）	12 600
2001	21.6	61	娃哈哈（饮料）	2 211
2002	26.26	66	娃哈哈（饮料）	2 015

续前表

年份	中标额度（亿元）	中标企业数（个）	标王	中标价（万元）
2003	33.15	64	熊猫手机（通信）	10 889
2004	44.12	81	蒙牛（食品饮料）	31 000
2005	52.48	88	宝洁（日化）	38 515
2006	58.69	96	宝洁（日化）	39 400
2007	67.95	—	宝洁（日化）	42 043

［讨论题］

1. 试分析为什么招标这一方式在 CCTV 的广告时段销售中能发挥重大作用并一直成长？

2. 从企业投放广告的角度，结合中国市场的环境，分析争夺标王的利与弊。

资料来源：Geoffrey Fowler：《中国的品牌奥运会》，载《华尔街日报》，2004-11-30；黄升民、王春美：《回顾与解读：CCTV 广告招标十三年》，载 CCTV 广告部内刊《同赢》，2006（12）；何佳讯、卢泰宏：《中国营销 25 年（1979—2003）》，北京，华夏出版社，2004；陈新、唐顺荣：《中央电视台台长赵化勇：加强改革创新实现科学发展》，载《中国广播影视》，2006（3）；陈荣勇：《媒体的品牌时代》，2007 中国广告与品牌大会，2007-03-24；www.cctv.com；CCTV 黄金资源广告招标，http://ad.cctv.com/advertisement/special；mediapeople.com.cn。

管理销售促销

销售促销（sales promotion）是许多营销活动的关键组成部分。它包括多种工具，其中主要是短期的奖励工具，主要用于刺激消费者试用，或者鼓励消费者或商业用户更快更多地购买特定的产品或服务。[18]简单来说，广告提供了购买的原因，而销售促销则提供了购买所需的激励。销售促销包括：消费者销售促销（样品、优惠券、现金返还、降价、奖励、奖品、顾客回馈、免费试用、产品担保、搭售、交叉销售促销、购买点展示以及演示），贸易推广（降价、广告、展示补贴和免费产品），以及商业和销售团队销售促销（展览会和研讨会、销售代表之间的竞赛和特殊广告）。

过去，广告支出与销售促销支出的比率约为 60∶40。现在，在许多包装消费品公司，销售促销已占到整个销售预算的 75%（大约 50%来自贸易推广，25%来自消费者销售促销）。下面一些因素是造成这种趋势的原因，尤其是在消费者市场。[19]越来越多的高级管理人员将销售促销视为有效的推销工具，而且产品经理面临增加现有销售的巨大压力。此外，品牌数量迅速增加；竞争对手开始更频繁地使用销售促销工具；品牌之间的差异逐渐消失；消费者对价格更加敏感；商业客户希望从生产商那里得到更多的优惠；由于成本的增加、媒体的干扰和法律的约束，广告的有效性开始下降。

□ 销售促销的目的

销售促销工具可以用于完成不同的目标。销售者利用激励性销售促销来吸引新的试用者，奖励忠诚的顾客，并且增加不经常使用者的购买频率。销售促销经常吸引那些品牌转换者。品牌转换者更注重低价格、高价值或奖励，因此销售促销能够吸引他们试用产品，但并不能使他们成为品牌的忠实使用者。[20]销售促销在品牌相似度很高的市场上往往能够创造很高的短期销售额，但是几乎不会持久增加品牌的市场份额。而在品牌差异显著的市场，销售促销往往能够永久地改变品牌的市场份额。消费者可能会进行囤积（比平常购物时间提前或者购买超量的产品），因此销量可能在销售促销后出现大幅下滑。[21]

销售促销的好处有一部分转到了生产商和消费者那里。[22]销售促销使生产商能够根据短期供求关系的变化调整价格；针对不同的细分市场制定不同的计划；测试产品价目表的效果（因为它们总是可以通过折扣进行调整）；比按原定价格正常销售情况下售出更多的商品。销售促销能够激励消费者试用新产品，并促使消费者对价格更加敏感。此外，销售促销还刺激了更多的零售形式的产生，如每日低价商店和销售促销价格店。对于零售商来说，销售促销可能推动互补类产品的销售（糕饼销售促销可能有助于推动糖霜类食品的销售），还可能吸引一些顾客改变购物场所。

公司在综合运用广告和销售促销两种营销工具时，面临的一个挑战是如何平衡公司的长期和短期目标。广告一般用于建立长期的品牌忠诚度，问题是销售促销是否会降低品牌忠诚度。广告通常会用于建立长期的品牌忠诚，但是对于销售促销是否削弱了长期的品牌忠诚这一问题有很多不同的解释。[23]通过降价、赠券和奖励等方法进行销售促销会降低产品在消费者心目中的价值。因此，公司必须区分价格销售促销（仅仅是价格的变化）和增值销售促销（增强品牌形象）。如果品牌的价格销售促销过于频繁，顾客就会总是在销售促销时才购买产品，这就迫使一个知名的主导品牌不得不在多达30％以上的时间都举行销售促销。[24]

忠诚的品牌购买者通常不会因为竞争性推广活动而改变自己的购买模式。此外还有证据显示，价格战从长期来看不会带来类别总量的增长。针对1 000多次推广活动进行的一项研究发现，只有16％的推广活动取得了成功。[25]市场份额较小的竞争者觉得采用销售促销能带来好处，是因为它们无法匹敌市场领导者的巨额广告预算，必须降低销售折扣才能取得上架机会，而且不提供激励手段就无法刺激消费者试用。价格战经常被寻求增加市场份额的小品牌所采用，但对于增长取决于做大整个类别这块蛋糕的类别领导者来说则没有多少效果。[26]其结果是很多消费性包装零售品公司觉得所采用的销售促销超出了自己的预期。

□ 主要的决策

在运用销售促销时，公司必须设定目标，选择工具，制定方案，对方案进行事前测试、实施和控制方案，并评价结果。

设定目标

销售促销的目标取决于更广泛的目标，该目标则来自更基本的产品营销目标。就消费者而言，销售促销的目标包括：鼓励更多的购买；争取非使用者的试用；吸引竞争品牌的使用者。就零售商而言，目标包括：劝说零售商经营更多的商品，维持较高的存货水平；鼓励淡季购买；抵制竞争品牌的销售促销；培养品牌忠诚度；赢得进入新的零售网点的机会。就销售团队而言，目标包括：鼓励他们支持新产品或新型号；鼓励寻找更多的潜在顾客；刺激淡季的销售。[27]

选择消费者促销工具

主要消费者促销工具见表 16—3 。我们可以区分生产商促销和零售商促销。前者的例子包括汽车行业中经常使用现金折扣和礼品来鼓励司机试驾或者购买；后者则包括降价、零售商优惠券以及零售商竞赛或者奖励。

表 16—3　主要的消费者促销工具

样品	向消费者提供的一定数量的免费产品或服务。
优惠券	持有人在购买指定产品时可以获得预先设定的优惠额度的一种凭证。
现金返还（回扣）	产品购买活动结束之后给予顾客的价格优惠——消费者在购买产品后将“购买凭证”交给生产商，生产商再将部分购买款返还消费者。
特价包装	以比正常价格优惠的价格销售的打包或标记商品。
奖品（礼品）	在购买特定产品时以较低价格或者免费提供的用于刺激购买的商品。
购买次数计划	针对顾客购买公司产品或服务的次数和数量给予奖励。
奖励（竞赛、抽奖和游戏）	消费者在购买特定商品后有机会获得的现金、旅游或者商品。竞赛要求消费者参与某种活动，然后由裁判选择表现最好的参与者并给予奖励。抽奖要求消费者进行摸彩。游戏是指消费者在每次购买时可以得到一些物品，如宾果游戏的号码，这些物品有可能让他们获得奖品。
回馈奖励	以现金或者点数给予光顾特定卖主的顾客的奖励。
免费试用	邀请目标顾客免费试用产品，希望他们在试用后会购买产品。
产品担保	卖方作出的明确的或隐含的承诺，保证在一定时期内产品性能将满足特定的标准，否则卖方将负责免费维修或者退换。
捆绑销售促销	两个或以上的品牌或公司合作发放优惠券、退款，开展竞赛来增加合力。
交叉销售促销	利用一个品牌为另一个与其不存在竞争关系的品牌做广告。
购买点的展览和演示	在购买地点或者销售促销地点进行的展览或者演示。

我们还应该区分销售促销工具是否属于“消费者特权建设”，即能否强化消费者对品牌的理解。如果答案是肯定的，那么这种活动会在进行交易的同时传播销售信息，例如包括销售信息的优惠券。不属于消费者特权建设的销售促销工具包括特价包装、（与产品无关的）奖品、竞赛和彩票、消费者回馈计划

以及贸易补贴。一项研究表明，销售促销与特征广告结合，可以推动销售上升19%；如果同时增加购买点展示，销售可增加24%。[28]例如，通用汽车公司推出庞蒂克G6汽车时的销售促销活动是让消费者用自己的摄像手机为跑车拍照并发送给通用公司，以得到一个免费的经典朋克摇滚手机铃声，而且有机会赢得100万美元现金。活动大约收到了18 500幅照片，大部分是由25岁以下的年轻男性，即G6的目标市场发出的。[29]

选择贸易推广工具

生产商可以使用的贸易推广工具见表16—4，其目的是为了：(1) 劝说中间商经营产品；(2) 劝说中间商经营更多的产品；(3) 诱导零售商通过介绍产品性能、展示和降价等方法进行品牌销售促销；(4) 激励零售商及其销售人员积极地推销产品。现在，大型零售商的力量不断增大，使生产商不得不牺牲消费者销售促销和广告支出而进行更多的贸易推广活动。[30]贸易推广执行起来通常非常复杂，很难管理，甚至可能导致失去利润。

表16—4　主要的贸易推广工具

价格折扣（直接折扣和目录折扣）	在指定时期的每一次购买都可以得到的直接的价格优惠。
补贴	给予那些同意以某种方式销售促销产品的零售商的一种奖励。广告补贴用于补偿零售商对生产商的产品进行广告宣传所发生的成本。展示补贴则是为了补偿零售商对特定产品进行展示所发生的费用。
免费商品	给予那些购买了一定数量产品或者经营某个产品品种或型号的中间商的额外商品奖励。生产商可能会为宣传公司名称的零售商提供销售佣金或者免费的广告礼品。

资料来源：更多的信息见Betsy Spethman, "Trade Promotion Redefined," *Brandweek*, March 13, 1995, 25-32。

选择商业和销售团队促销工具

为了吸引更多的商业销售意向，鼓励和奖励顾客，以及激励公司的销售团队更努力工作，公司每年需要投入数亿美元用于商业和销售团队的销售促销（公司可以运用的主要工具见表16—5）。公司通常会为每一种销售促销工具都建立预算，并在各年之间保持相对稳定。

表16—5　主要的商业和销售团队促销工具

贸易展览会	行业协会为其成员组织每年一度的展览会。在活动举办期间，该行业的公司可以购买展览会的展位，搭建展厅，并展示它们的产品。活动参与者希望能够获得如下好处：招揽新主顾，与客户保持联系，介绍新产品，接触新客户，向现有客户推销更多的商品，以及通过印刷品、音像制品和其他视听材料增进顾客对公司和产品的了解。
销售竞赛	销售竞赛的目的是激励销售人员和经销商增加一定时期内的销售量并给予成功者一定的奖励（现金、旅行、礼物或返点）。
礼品广告	礼品广告是指销售人员送给潜在用户和顾客的一些有用的、低成本的商品，该商品上印有公司的名称和地址以及一些广告信息。常用的有圆珠笔、日历、钥匙链、手电筒、包和记事本。

制定销售促销方案

在决定运用特定的销售促销工具时，营销者必须决定：（1）销售促销工具的使用规模（只有在超出某个最低预算额时，销售促销方案才有可能成功；而且销售促销的规模越大，产生的销售反应就越大，但是其效应是递减的）；（2）参加者的条件（是任何人都可以获得奖励，还是有一定的选择标准）；（3）销售促销延续的时间；（4）分销工具（每种分销方法都有不同的到达率、成本和影响力）；（5）销售促销时机；（6）销售促销的总预算（包括管理成本和激励成本）。越来越多的营销者正在将多种媒体组合为一个整体活动概念。

对方案进行事前测试、实施和控制

虽然多数销售促销方案都是根据以往的经验制定的，但明智的营销者仍然通过事前测试检验选用的工具是否恰当，刺激的规模是否最优，实施方法是否有效。营销者可以请顾客对各种可能的交易打分或排序，也可以在有限的地理区域内进行测试。方案实施计划的时间跨度必须包括提前期（在方案发起之前的准备时间）和实际销售期（从方案发起到结束的时间，其中方案结束是指95％左右的销售促销商品已经被消费者购买）。

评价方案

一般来说，销售促销的最佳状态是吸引竞争对手的顾客，令其转投自己。如果公司的产品并不出色，品牌的市场占有率很可能会降到销售促销前的水平。在评价销售促销的有效性以及确定哪些人被吸引时，制造商可以利用销售数据、消费者调查和试验。扫描销售数据可以反映谁享受了销售促销的好处、他们过去常买哪些物品、他们对本品牌及其他品牌的行为怎样。调查有助于确定目标对象的回忆、态度、行为和后续品牌选择行为。[31]利用试验来改变奖励价值、持续时间和分销媒体的制造商可以通过扫描数据了解是否有更多的人购买了产品以及是何时购买的。

管理事件与体验

通过融入消费者生活中某个特殊的、与其更有关联的时刻，事件参与能够加宽、加深公司与目标市场的关系。同时，与品牌的日常接触也可能影响消费者的品牌态度和信念。氛围是“包装过的环境”，能够引起或加强对于购买产品的欲望。用东方地毯和橡木家具装饰的律师事务所传递给人们的是“稳定”和“成功”。[32]五星级酒店会选用华丽的吊灯、大理石柱子和其他看得见的象征豪奢的物品做装饰。

可口可乐公司认识到自己黄金时段的广告如今只能接触到总人口的15％，而20世纪80年代中期能接触到总人口的40％，因此将资金投入能够与其目标受众最喜欢的活动融为一体的新项目。公司在芝加哥和洛杉矶开设了“青少年沙龙”，小孩子们可以在那里休闲并从透明的自动贩卖机购买可乐；在英国，可口可乐公司在 myCokeMusic. com 网站提供可下载的歌曲；此外，可口可乐

还在美国和委内瑞拉等地，将其品牌与电视节目的内容融合在一起。[33]与可口可乐一样，越来越多的公司在创造产品和品牌体验，参见“吉利汽车”。

吉利汽车　中国民营汽车制造商吉利汽车公司为谋求发展，在2001年，有针对性地策划了两次新闻公关活动，以消除消费者对吉利汽车空间小、安全性差的偏见。2001年1月，车厢体积为8.42立方米的吉利汽车装进了20人，仍然能平稳启动，创下了该项目的吉尼斯世界纪录；2001年3月，吉利美日MR6370A经济型轿车在清华大学成功完成安全碰撞试验，成为中国第一辆顺利通过碰撞试验的配置双安全气囊经济型轿车。这两次策划，都具有很强的新闻性，因而被媒体广泛报道，这使吉利汽车赢得了不少好的口碑。也正是从2001年起，吉利汽车进入了一个快速发展期。[34]

□ 事件的目标

针对为什么要发起事件，营销者给出了以下一些原因：

1. **接近某个目标市场或生活方式**。可以通过事件的地理特征、人口学特征、心理学特征或行为特征对消费者进行目标定位。也可以根据参与者对于某种产品或品牌的态度或使用来选择事件。例如索尼和百事等广告商在娱乐与体育电视网（ESPN）每年举办两次的X-Games上做广告以接触到令人难以捉摸的12～19岁的受众。[35]

2. **提高公司或产品名称的知名度**。发起人的地位通常能带来某个品牌的长久曝光，这对于提高品牌识别率来说是必要的。通过技巧性选择要发起的事件或活动，也可以加强人们对某个产品的认可，进而提高品牌回忆率。

3. **形成或加强消费者对于关键品牌形象联想的认知**。事件本身就有助于形成或加强品牌联想。安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）选择用Bud Light品牌作为铁人赛和其他铁人三项赛的赞助商，是因为公司希望赋予该品牌啤酒“健康”的形象。

4. **加强公司形象**。利用赞助提高人们对于公司是招人喜爱、有威望的等方面的看法，从而令消费者在今后的产品选择中对其有所偏好。

5. **形成体验，唤起情感**。一次激动人心或有收益的事件所引发的情感可能也会与品牌有间接联系。

6. **表达对社区或社会事务的承诺**。目标关联营销包括涉及公司与非牟利组织和慈善机构相关联的赞助。石原农场（Stoneyfield Farm）、星巴克、美国运通和Tom's of Maine等公司将目标关联的营销作为其营销项目的里程碑。

7. **款待关键客户或回报关键员工**。很多事件涉及奢华的待客帐篷和其他特别服务或活动，这些只有赞助商及其嘉宾能够享受，从而产生了商誉并建立了有价值的业务接触。

8. **有机会进行推销或销售促销**。很多营销者将竞赛或博彩、店内推销或者其他营销活动与事件捆绑在一起，正如福特公司和诺基亚公司利用热播的电视节目《美国偶像》（American Idol）一样。赞助会有某些潜在的问题。事件能否成功可能是无法预料的，可能超出赞助商的控制范围。可能有些消费者对

事件的商业化行为很反感，尽管有很多消费者承认事件活动得以举办是靠赞助商所提供的财务支持。

□ 主要的决策

开发成功的赞助性事件包括选择合适的事件、设计关于该事件的最佳赞助项目以及衡量赞助的效果。[36]

- **选择事件机会**。"完美事件"可能是：（1）其受众与理想的目标市场高度吻合；（2）能够带来大量有利的关注；（3）既独一无二而又不为较多的资助者所累；（4）同意附属营销项目的参与；（5）反映或者加强赞助商的品牌或公司形象。例如，越来越多的公司用自己的名字赞助举办事件的舞台、运动场和其他地点。[37]
- **设计赞助项目**。很多营销者相信最终决定一次事件赞助成败的是伴随它的营销项目。赞助商在事件中可以采用多种方式来突出自己，如旗帜广告、标牌和节目。为了得到更有力的影响，赞助商通常辅之以样品、奖品、广告、零售推广和宣传。花费在相关营销活动上的支出应至少相当于赞助投入的两到三倍。
- **事件创造**。这对于非牟利组织来说是宣传筹资的一项重要技能。筹款人开发了一系列特殊事件，包括周年庆典、艺术品展览、拍卖、慈善晚宴、宾果游戏、图书展销、蛋糕销售、竞赛、舞会、晚宴、展览会、时装发布会、在特殊地点举办的派对、义卖、巡展和步行马拉松。某种事件刚被创造出来，竞争对手马上就会推出新版本，如步行马拉松之后出现了阅读马拉松、自行车马拉松、慢跑马拉松。[38]
- **赞助活动的衡量**。衡量赞助活动效果有两种基本方法：供给面方法（supply-side method）通过评估媒体覆盖度来关注品牌的潜在曝光程度；需求面方法（demand-side method）关注来自消费者报告的曝光程度。从供给方面来看，一些专家坚持认为正面的媒体报道能够产生 5～10 倍于广告的价值；然而赞助很少能得到这么有利的对待。[39]从需求方面来看，对观众的调研可以反映赞助对于识别率、态度、意图甚至销售的影响。

创新营销 维珍集团

20 世纪 70 年代，著名的传统颠覆者理查德·布兰森（Richard Branson）以他首创的维珍唱片公司（Virgin Records）在英国舞台上掀起了一阵风暴。他签下了许多不知名的艺术家，开始了一场延续至今的"马拉松公开赛"。虽然理查德·布兰森已经售让出维珍唱片（1992 年以近 10 亿美元的价格卖给了 Thorn EMI 公司），但他已在世界范围内创办了超过 200 家公司。2005 年维珍集团（Virgin Group）财报显示总销售额为 25.751 亿美元，比上年同期增长 37.3%；净利润为 4 070 万美元，增长 889.6%；员工总数为 7 479 人，增长 10%。

作为英国最大的私营公司，维珍集团涉及的行业达 220 多个，"维珍"（Virgin）这一品牌（英国最受尊敬品牌榜第 3 位），以及布兰森的个人风格，已经在其 200 多家公司中刻下了深深的烙印。"维珍"的名字出现在各种各样的产品和服务中，比如航空、铁路、金融、软饮料、音乐、移动

电话、度假、汽车、酒、出版甚至婚纱业。维珍品牌在英国的认知率达96%。尽管涉足多个产业，但在金钱、质量、创新、娱乐和竞争理念上都体现着它们的共同价值。维珍集团仍然在顾客因竞争者自满而没有得到充分服务的市场中寻找新的机会。布兰森习惯于将这些与顾客敌对的竞争者称作“大灰狼”。他说：“只要我们找到它们，我们就有很大的机会在这一领域中比竞争对手做得更好。我们将给予顾客竞争者所没有的信赖、创新和友谊。”

举例而言，布兰森开创了维珍大西洋航空公司（Virgin Atlantic）以取代乏味的、价格过于昂贵的英国航空公司(British Airways)。作为一位常常有惊人表演的推广大师，布兰森在一个极好的场合宣布了开创这家航空公司的消息，从而达到了免费广告的效果：1984年2月29日，他身穿第一次世界大战时的飞行服，宣布维珍大西洋航空公司的开张。1984年6月22日，他乘坐满载媒体人士和祝贺人士的飞机开始了新航线的首次飞行。此次飞行配备了铜管乐队，打着白色领结、穿着燕尾服的来自Maxim公司的服务员，以及免费香槟。这场空中派对吸引了世界媒体的争相报道，相当于做了价值百万美元的免费广告。布兰森了解记者的工作，如果他能给他们一个可以接受的理由，他们是很乐意报道他的新闻的。

同样，当1998年布兰森在美国推出他的维珍可乐（Virgin Cola）时，他更是把军用坦克开上纽约第五大道，因此成为各大网络早间电视节目的采访对象。2002年，布兰森为了宣传他的移动电话业务，把自己吊在起重机上跳进了时代广场。2004年，为了将一种被称作维珍脉搏（Virgin Pulse）的CD随身听引入市场，他在纽约一个夜总会身穿颜色鲜艳的紧身衣，手中拿着CD随身听，模仿成宝石家族，再次成为中心人物。

维珍集团就是在这一次次的商业冒险中成长起来。“当维珍进入一个行业时，我们不是延续传统，而是进行一次全新的再造过程，”布兰森说，“我们本质上就是一个冒险型的投资机构：这是一种烙印。”维珍集团不仅给布兰森新兼并的公司以财务上的支持，更重要的是为其提供了强大的品牌资源和管理支持。布兰森通常持有以维珍为品牌的公司51%的股权，但他始终坚持高度分权的扁平化的组织结构，以保证他的员工能参与决策。

虽然布兰森避免采取传统的市场研究的方法，代之以“想到了就去做”的态度，但他还是与长期的顾客保持着紧密的联系。最初建立大西洋航空公司的时候，布兰森每月会邀请50位顾客与他进行交流和反馈。他还经常在机场与顾客进行交流，并且每当航班延误时，他总会为顾客送上礼品，不是维珍卡就是某一航班的折扣券。

维珍的营销攻势包括出版物和电台广告、直邮以及销售点资料。比如维珍手机，就是以明信片的广告方式为顾客购买新产品提供折扣。

为了识别维珍网络电台的听众群，维珍集团特意创建了一个VIP俱乐部。听众只要提供他们的邮政编码就可以加入俱乐部，这样维珍网络电台就可以像地方性电台那样针对特定的听众群体以及特定的地区进行推广活动了。理查德·布兰森曾经作为“嬉皮士资本家”而广为人知，虽然他现在已被英国皇室授予了爵位，但他依旧以其不同凡响的风格出现在各种场合并寻觅新的商业机会。2005年英国《金融时报》公布了最新的“全球最受尊敬商业领袖”排名，维珍集团的理查德·布兰森在全球50位顶尖企业家中排名第7位。布兰森常常援引他朋友的一句忠告：“如果你没有给别人以足够的重视，他们就不会再关注你的下一次表演了。”

[讨论题]

1. 维珍集团的主要成功因素有哪些？



2. 维珍集团的弱点是什么？它该注意哪些问题？

3. 你可给高级营销执行人员什么建议？在营销时他们一定要做的是什么？

资料来源：Sean Hargrave, "Making Waves," *New-Media Age*, January 15, 2004, 24-27; Adam Lashinsky, "Shootout in Gadget Land," *Fortune*, November 10, 2003, 74; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: Harper Business, 1999); "Virgin Holiday Store Hires HHM for Major Push," *Precision Marketing*, January 23, 2004, 3-4; "Virgin Mobile Postcards Offer Discounts," *Precision Marketing*, January 23, 2004, 5-6; www.virgin.com；车秀文：《布兰森如何打造"维珍帝国"?》，载《中小公司管理与科技》，2006(6)；魏魏：《全球最受尊敬商业领袖揭晓　海尔CEO张瑞敏入围》，新华网，news3.xinhuanet.com，2005-11-22; "Virgin Atlantic Airways Limited' s Key Numbers", AIA Daily Lead All Access, www.smartbrief.com。

管理公共关系

"创新营销：维珍集团"显示了理查德·布兰森和维珍集团并不是单一采用独特方式来让产品和服务受到关注。

公司不仅要保持与顾客、供应商和经销商的关系，而且需要处理好与利益相关的公众的关系。公众（public）是指与公司完成目标的能力存在实际或者潜在的利益关系，或者能够影响公司完成目标的能力的任何群体。公共关系（public relations, PR）是指用于宣传或者保护公司形象或产品形象的一系列活动。

明智的公司会有步骤地管理它们与关键公众之间的关系。公共关系部门一般需要完成如下五个职能：(1) 舆论关系（主要从正面传播与组织相关的新闻和信息）；(2) 产品宣传（宣传特定的产品）；(3) 公司沟通（通过内部或者外部的沟通增进对组织的了解）；(4) 游说（通过与立法者和政府官员打交道以推进或阻止法律和条款的制定或实施）；(5) 咨询（就公共关系问题、公司地位和形象等问题向管理层提供意见）。

营销公共关系

许多公司开始通过公共关系营销（marketing public relations, MPR）直接支持公司或产品的宣传和形象的建设。因此，公共关系营销与融资公关和社区公关一样开始成为一项重要职责。[40]公共关系营销在以下几个方面具有十分重要的作用：

- **支持新产品的推出。**宠物小精灵（Pok'emon）系列玩具的巨大成功主要应归功于聪明的公共宣传。
- **支持成熟产品的重新定位。**20世纪70年代纽约市一直面临巨大的压力，直到"我爱纽约"运动启动。
- **培养对产品的兴趣。**公司和行业组织通过公共关系营销扩大产品（如猪肉和牛奶）的消费。
- **影响特定目标群体。**麦当劳在拉美裔美国人和非裔美国人社区发起的一系列活动，显著地提高了公司的声誉。

● **保护遭遇社会问题的产品**。公共关系专业人士必须善于处理危机，就像可口可乐公司在比利时遇到中毒事件时一样。

● **通过有利于产品的方式树立公司形象**。理查德·布兰森引人注目的公关表现使维珍集团成为大胆和飞速发展的代名词。

随着大众广告的影响力逐渐减弱，营销者开始更多地通过公共关系营销建立品牌知名度和品牌知识，并到达当地社区或者特殊的受众。在公共关系营销中，公司不需要为获得媒体的时间和空间而支付昂贵的费用，只需要承担撰写和传播新闻报道以及管理特定事件的成本。然而，公共关系营销的计划必须与广告计划结合起来考虑。[41]

□ 营销公共关系的主要决策

在考虑何时和怎样运用公共关系营销时，管理层必须设定营销目标，选择信息和工具认真实施计划，并且评价结果。公共关系营销的主要工具见表16—6。[42]

表16—6　　公共关系营销的主要工具

出版物	公司主要依靠发行的材料到达和影响目标市场，包括年度报告、小册子、文章、公司时事通讯和杂志，以及视听材料。
事件	公司可以通过安排一些特别事件来吸引目标公众对新产品或者公司活动的关注，如新闻发布会、研讨会、远足、展览、竞赛或者周年纪念活动，从而到达目标公众。
赞助	公司可以通过赞助体育和文化活动以及社会公益事业宣传自己的品牌和公司形象。
新闻	公共关系职业人员的主要任务之一是发现和创造与公司、产品或者员工相关的有利新闻，然后推动媒体进行报道或者参加新闻发布会。
演讲	公司管理人员越来越需要能够巧妙地应付媒体提出的问题或者在某些场合发表演说，这些行为也能增强公司形象。
公共服务活动	公司可以通过资助一些公益事业建立声誉。
标志媒介	为了使公众能够迅速识别出自己，公司可以通过一些手段将自己的形象可视化，如口号、文具、小册子、标识、名片、网站、建筑物、制服和着装要求。

●**设定营销目标**。公共关系营销能够建立产品、服务、人员、组织或者创意的知名度，通过社论性的报道增加传播信息的可信度，激发销售团队和经销商的乐观情绪，并且由于成本比媒体广告低而降低销售促销成本。公共关系通过大众媒体到达目标大众，而公共关系营销则越来越多地借用直接反应营销的方法和技术到达目标受众，与其建立一对一的关系。

● **选择信息和工具**。公共关系营销专家必须能够辨识或开发与产品相关的有意思的故事。如果故事很少，他们应当安排有新闻价值的事件从而吸引媒体报道。例如，美国公共广播电台（PBS）为了反驳有关布鲁斯音乐流派已经没落的论调，推出了布鲁斯计划，包括特别事件、专门的网站、电台和电视系列节目、导师指导项目、音乐会，等等。这项活动受到近10亿条媒体的正面报道，推动了布鲁斯音乐唱片的热销。[43]

●**实施和评估计划**。评价公共宣传的贡献是十分困难的，因为它通常与其他销售促销工具同时使用。最简单的衡量标准是在媒体中得到的展露次数。更好的衡量标准包括公共关系营销活动带来的对产品的知晓、理解和态度方面的

变化（考虑了其他销售促销工具的影响之后）。最恰当的评价标准是衡量它对销售利润率的影响，这使公司能够评价投资于公共关系营销的回报。

小 结

1. 广告是由明确的发起人付费发起的对创意、商品或服务进行的非人员的演示和宣传。

2. 开展广告活动的过程包括五个步骤：(1) 设定广告目标；(2) 确定广告预算；(3) 选择广告信息和创造策略；(4) 确定媒体；(5) 评价传播和销售效果。

3. 销售促销包括多种工具，其中大部分是短期的奖励工具，主要用于刺激试用，或者鼓励消费者或商业用户更快更多地购买特定的产品。销售促销广告包括消费者促销、贸易推广以及商业和销售团队促销（商业展览、销售竞赛和礼品广告）三种。在运用销售促销时，公司必须设定目标，选择工具，制定方案，对方案进行事前测试、实施和控制方案，并评价结果。

4. 事件和体验是指成为消费者生活中某个特殊的、与他自己更有关联的时刻的方法。对于管理完善的事件的参与能够加宽、加深公司与目标市场的关系。

5. 公共关系是指用于宣传或者保护公司形象或产品形象的一系列活动。公共关系营销通过一系列活动来支持公司或产品的宣传和形象建设。公共关系营销可以用仅相当于广告成本很小比例的支出影响公众的认知，并且通常更加可信。公共关系营销的主要工具是出版物、事件、新闻、演讲、公共服务活动和标志媒体。

案 例

凤凰卫视

以“拉近全球华人距离”为宗旨的凤凰卫视成立于1996年。2000年凤凰卫视控股有限公司在香港上市，2006年收入10.6亿港元。凤凰卫视连续5年入围《亚洲周刊》（*Asia Week*）举办的华商500强排行榜，在以英文为国际传媒通行证的环境中，历时十余年打开了一片华语传媒新天空。据美国《财富》杂志1999年刊出的盖洛普公司“中国人品牌认知”的调查报告，凤凰卫视被选为中国最知名品牌之一（与“麦当劳”齐名）。2005年，《华盛顿邮报》（*Washington Post*）认为凤凰卫视已成为“中国众多新时代精英的必看频道”，《新闻周刊》及《悉尼晨驱报》（*Sydney Morning Herald*）均在显著位置大篇幅报道了凤凰卫视在华语媒体世界中的独特地位。

凤凰卫视提出以“三大覆盖”走向全球：

收视覆盖——凤凰卫视五个频道（中文台、电影台、资讯台、欧洲台及美洲台）以大中华为基地，已覆盖全球五大洲155个国家和地区。

记者覆盖——已在全球设有13个全球新闻办事处，凤凰卫视137名特派和特约记者，驻守世界热点地区，并以最快反应，迅速出击，跟踪覆盖全球。

情感覆盖——每位华人，都是凤凰全球社区的一份子，时刻与全球华人心心相印，彼此分享情感。凤凰卫视成功进入全球市场，不但令世界逐渐走向中国，亦令中国逐渐走向世界。

凤凰卫视的全球市场策略主要有：国

际合作的进入方式；差异化与品牌化；环球新闻先驱；节目创新；事件与体验营销。

国际合作的进入方式

凤凰卫视采取合作与联盟的方式进入新市场，选择合作者是关键。为拓展亚洲市场，与马来西亚收费电视公司ASTRO、与菲律宾最大的有线电视营运商Sky Cable、与新加坡星和视界（Starhub）、与印度尼西亚Kabelvision及DirectVision系统、与日本乐乐中通信（Rakuraku Communications）、与新西兰中华电视网（WorldTV）系统、与香港亚洲电视、中国中央电视台海外第四频道等一一合作；在进入北美时，与美国最大的两家卫星公司DirecTV和Echo Star、与加拿大广播事务委员会（Canadian Radio-television and Telecommunications Commission）合作；在进入欧洲时，与英国的Sky Digital和NTL公司、天空卫视（BskyB）以及法国、德国和荷兰的知名电视网络公司等多方合作。

为了进入新市场，凤凰卫视还非常重视与当地政府建立良好的公共关系，为此，凤凰卫视积极推动和参与各类华人活动，运用自身媒体的力量提升各地区的知名度和影响。例如，通过《纵横中国》专栏，深度宣传中国内地的大批城市，同时也为凤凰进入各地域的市场创造了条件。

成功的合作策略使凤凰卫视资讯台（全球）、凤凰卫视美洲台、凤凰卫视欧洲台顺利开播，并具备了强大的电视网络和高渗透的营销传播力。

差异化与品牌化

凤凰卫视的定位，既不同于西方媒体，也不同于中国内地媒体和香港台湾媒体，而是自成一体。凤凰卫视已基本完成了东西方体制结合这一转换，融合了中国内地文化与港台文化，东方文化和西方文化。例如，凤凰台20%的员工来自中国内地，70%左右的员工来自香港，10%是台湾人和国际人士，这是一种同时适应海外、中国内地以及港台的非常复杂的管理"技术"。这种运作机制和管理体制，一般的西方媒体公司短时间内难以效仿和靠近。

凤凰卫视重视其品牌建立和品牌，除了完善其品牌元素，以整合营销传播宣传塑造其品牌价值之外，还以所倡导实施的"名记者、名主持人、名评论员"的"三名"战略，在众多不同的观众群中迅速获得了高收视率和品牌忠诚度，有力地丰富和提升了凤凰卫视的整体品牌形象和影响力。《凤凰大视野》、《鲁豫有约》、《锵锵三人行》、《有报天天读》、《名人面对面》等专题，为观众带来了清新的气息，其独具风格与个性的优秀主持人和评论员深受好评，屡获各界嘉许。

环球新闻先驱

这是凤凰卫视走向世界的另一重要策略。究竟什么样的节目才有市场？凤凰卫视董事局主席刘长乐认为，在发展中国家，人们更需要新闻而不是肥皂剧，大做国际新闻和多做台湾地区新闻是凤凰卫视的两大卖点。凤凰卫视争当环球事件的新闻先驱，获取世界范围内重大新闻的首播权、采访权或直播权，多次成为"首家报道"的华人媒体。对世界大事及时、准确、视角独特的报道、评论以及近距离现场直播，让全世界的华人能在第一时间了解到世界各地的大事，也使凤凰卫视在世界范围内的影响力与日俱增。例如，2001年9月11日美国发生"9·11事件"，凤凰卫视连续36小时直播，"9·11事件"发生后几小时内，凤凰卫视成了唯一的华文信息来源；2002年3月20日，美伊开战，凤凰卫视从3月20日起第一时间进入，持续25天506小时直播。

节目创新

凤凰卫视与世界各地的华语社群分享无间距的多类华语节目，其节目创新既反映在栏目及内容的更新上，也体现在本地化的适应上。凤凰卫视在新闻、娱乐和评论几大类节目的平台上，针对不同市场、

不同观众群的需求，提供各具特色的、相应的、富有创意的华语节目组合，迅速提高了凤凰卫视在不同区域的知名度和观众的黏合度。

例如，凤凰卫视在国内市场，特别推出文化类的精品节目，如《寻找远去的家园》、《世纪大讲堂》、《秋雨时分》、《文化大观园》等。在海外的两个国际台，凤凰卫视美洲台在美国面向至少100万个华人家庭，是大中华地区以外最大的华人小区。凤凰卫视欧洲台在欧洲拥有数百万忠实观众。美洲台提供全天24小时的时事、信息、娱乐等各种收费的华语节目，加以在中国各地制作的《东方纪实》、《华夏大地》等节目，增加海外华人的乡情。欧洲台提供24小时不间断的全球范围的新闻和商业信息，独一无二的亚洲景象，以及多种多样的娱乐节目选择。凤凰欧洲台还在欧洲的国际连锁酒店雅高（Accor）、希尔顿及其他酒店，专为在欧洲旅行的中国游客提供华语新闻和娱乐节目，以推进更多的中国游客访欧。此外，还增设自办的当地节目，例如美洲台的《凤凰北美新闻》及《感受美国》；欧洲台的《直通中国》和《今日欧洲》新闻节目。

事件与体验营销

凤凰卫视通过各种形式的活动，鲜明体现凤凰卫视的文化取向，建构其在全球华人圈内的品牌体验，强化与观众的关系，进一步拉近了全球华人的距离。例如，1999年，凤凰卫视推出的“千禧之旅”活动，拍摄历时4个多月，跨越4万多公里，踏遍全球10个国家，带领观众重游四大古文明发源地和三大宗教发祥地，一起探索、破译古文明的演变和兴衰。此后，凤凰卫视又展开了“欧洲之旅”、“两极之旅”、“唐人街”、“凤凰探美洲”等专题拍摄。所到之处，不仅向中国观众介绍世界及世界华人的生活，更将凤凰卫视带到了世界各地。又如，从2003年开始，凤凰卫视连续主办年度“中华小姐环球大赛”，这项面向全球华裔女性展开的高规格选美赛事，传播了中国文化和凤凰卫视的理念。至今已成功举办五届，日渐为众多媒体和观众广泛认同，成为华人世界中广具影响力的品牌事件。

［讨论题］

1. 凤凰卫视作为大众传播媒体，你认为其成功和不足之处是什么？

2. 分析凤凰卫视进入全球市场的策略，它是如何成为全球性的主要华人媒体的？

资料来源：凤凰卫视2000—2006年上市公司年报；于焱：《刘长乐——另类思维杀出红海重围》，载《数字商业时代》，2006（5）；卢泰宏：《凤凰卫视：打造“华人CNN”》，转引自卢泰宏：《行销中国——02中国行销报告》，303～313页，成都，四川人民出版社，2002；王记言：《凤凰卫视千禧之旅节目后记》，百度千禧之旅贴吧，http：//tieba.baidu.com/f?kz=195687154；凤凰卫视官方网站，www.phoenixtv.com.cn/；凤凰卫视美洲台网站，www.pstv-us.net/；凤凰卫视欧洲台网站，www.phoenixcne.com。

【注释】

[1] “Asia's heroes,” *Time*, Special issue, October 10, 2005 Vol. 166, No. 15；孙隽：《超级女声VS超级策划》，19～20页，合肥，安徽人民出版社，2005；《酸酸甜甜就是我　蒙牛超级女声营销传播案例》（第七届中国最佳公共关系案例大赛获奖案例），载《国际公关》，2006（2）；李光斗：《蒙牛让你体验品牌的魅力——蒙牛超级女声中的营销解析》，载《食品工业科技》，2006（3）；张小争：《超级女声的幕后运作模式》，载《经理人》，2006（1）。

[2] Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1961).

[3] See William L. Wilkie and Paul W. Farris, “Comparison Advertising: Problem and Potential,” *Journal of Marketing* (October 1975): 7-15.

[4] See Donald E. Schultz, Dennis Martin, and William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1984): 192-197.

[5] David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York: Vintage Books, 1983).

[6] Kim Bartel Sheehan, *Controversies in Contemporary Advertising* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003).

[7] Eleftheria Parpis, "Dove's 'Evolution' Is All to the Good," *Adweek*, April 25, 2007; www. awny. org/.

[8] Schultz, et al., *Strategic Advertising Campaigns*, 340.

[9] Herbert E. Krugman, "What Makes Advertising Effective?" *Harvard Business Review* (March-April 1975): 98.

[10] Prashant Malaviya, "The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration," *Journal of Consumer Research* 34 (June 2007): 32 - 40.

[11] Thomas H. Davenport and John C. Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[12] Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass, and Gurumurthy Kalyanaram, "The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds," *Marketing Science*, vol. 23, no. 1 (Winter 2004): 109 -119.

[13] Susan Thea Posnock, "It Can Control Madison Avenue," *American Demographics* (February 2004): 29 - 33.

[14] James Betzold, "Jaded Riders Are Ever-Tougher Sell," Advertising Age, July 9, 2001, S2; Michael McCarthy, "Ads Are Here, There, Everywhere," *USA Today*, June 19, 2001; www. usatoday. com; Kipp Cheng, "Captivating Audiences," *Brandweek*, November 29, 1999, 64; Michael McCarthy, "Critics Target 'Omnipresent' Ads," *USA Today*, April 16, 2001, www. usatoday. com.

[15] See also Hani I. Mesak, "An Aggregate Advertising Pulsing Model with Wearout Effects," *Marketing Science*, Summer 1992, 310 - 326; Fred M. Feinberg, "Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models," *Marketing Science*, Summer 1992, 221 - 234.

[16] Kristian S. Palda, The Measurement of Cumulative Advertising Effect (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964): 87; David B. Montgomery and Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures," *Management Science* (June 1972): 485 - 501.

[17] 而且还引自以下的文章: David Walker and Tony M. Dubitsky, "Why Liking Matters," *Journal of Advertising Research* (May - June 1994): 9 - 18; Abhilasha Mehta, "How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness," *Journal of Advertising Research* (May - June 1994): 62 - 74; Karin Holstius, "Sales Response to Advertising," *International Journal of Advertising* 9, no. 1 (1990): 38 - 56; John Deighton, Caroline Henderson, and Scott Neslin, "The Effects of Advertising on Brand Switching and Repeat Purchasing," *Journal of Marketing Research* (February 1994): 28 - 43; Anil Kaul and Dick R. Wittink, "Empirical Generalizations About the Impact of Advertising on Price Sensitivity and Price," *Marketing Science*, vol. 14, no. 3, pt. 1 (1995): G151 - 160; Ajay Kalra and Ronald C. Goodstein, "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity," *Journal of Marketing Research* (May 1998): 210 - 224; Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy, and Pattana Thaivanich, "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising," *Journal of Marketing Research*, vol. 37 (February 2000): 32 - 46; Laura Petrecca and Theresa Howard, "Nielsen Wants to Track Who Watches Commercials," *USA Today*, July 11, 2006。

[18] From Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990). 销售促销方面最新的以及全面的学术研究, see Scott Neslin, "Sales Promotion," in *Handbook of Marketing*, edited by Bart Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002), 310 - 338。

[19] Roger A. Strang, "Sales Promotion—Fast Growth, Faulty Management," *Harvard Business Review* (July - August 1976): 116 - 119.

[20] Kusum Ailawadi, Karen Gedenk, and Scott A. Neslin, "Heterogeneity and Purchase Event Feedback in Choice Models: An Empirical Analysis with Implications for Model Building," *International Journal of Research in Marketing*, 16 (1999): 177 - 198. See also Eric T. Anderson and Duncan Simester, "The Long-Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers: Three Field Studies," *Marketing Science*, vol. 23, no. 1 (Winter 2004): 4 - 20.

[21] Carl Mela, Kamel Jedidi, and Douglas Bowman, "The Long Term Impact of Promotions on Consumer Stockpiling," *Journal of Marketing Research*, vol. 35, no. 2 (May 1998): 250 - 262; Harald J. Van Heerde, Peter S. H. Leeflang, and Dick Wittink, "The Estimation of Pre- and Postpromotion Dips with Store-Level Scanner Data," *Journal of Marketing Research*, vol. 37, no. 3 (August 2000): 383 - 395.

[22] Paul W. Farris and John A. Quelch, "In Defense of Price Promotion," *Sloan Management Review* (Fall 1987): 63-69.

[23] Robert George Brown, "Sales Response to Promotions and Advertising," *Journal of Advertising Research* (August 1974): 36-37. See also Carl F. Mela, Sunil Gupta, and Donald R. Lehmann, "The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice," *Journal of Marketing Research* (May 1997): 248-261; Purushottam Papatla and Lakshman Krishnamurti, "Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice," *Journal of Marketing Research* (February 1996): 20-35; Kamel Jedidi, Carl F. Mela, and Sunil Gupta, "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability," *Marketing Science*, vol. 18, no. 1 (1999): 1-22.

[24] 关于销售促销是否减弱了领导品牌的消费者关系，see blattberg and Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies*。

[25] Magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, "Getting the Most Out of Advertising and Promotion," *Harvard Business Review* (May—June 1990): 50-60. See also Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens, and Marnik Dekimpe, "Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?" *Management Science*, vol. 50, no. 5 (May), 617-629.

[26] F. Kent Mitchel, "Advertising/Promotion Budgets: How Did We Get Here, and What Do We Do Now?" *Journal of Consumer Marketing* (Fall 1985): 405-447.

[27] 制定销售促销目标的模型，see David B. Jones, "Setting Promotional Goals: A Communications Relationship Model," *Journal of Consumer Marketing*, vol. 11, no. 1 (1994): 38-49。

[28] See John C. Totten and Martin P. Block, *Analyzing Sales Promotion: Text and Cases*, 2nd ed. (Chicago: Dartnell, 1994): 69-70.

[29] Li Yuan and Brian Steinberg, "Sales Call: More Ads Hit Cellphone Screens," *Wall Street Journal*, February 2, 2006, B3.

[30] See Paul W. Farris and Kusum L. Ailawadi, "Retail Power: Monster or Mouse?" *Journal of Retailing* (Winter 1992): 351-369.

[31] Joe A. Dodson, Alice M. Tybout, and Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching," *Journal of Marketing Research* (February 1978): 72-81.

[32] Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing* (Winter 1973-1974): 48-64.

[33] Dean Foust, "Coke: Wooing the TiVo Generation," *BusinessWeek*, March 1, 2004, 77-78.

[34] 叶桓楠：《吉利汽车，公关营销定乾坤》，载《品牌》，2006 (5)。

[35] Monte Burke, "X-treme Economics," *Forbes*, February 2, 2004, 42-44.

[36] The Association of National Advertisers has a useful source: Event Marketing: A Management Guide, which is available at www. ana. net/bookstore.

[37] Ian Mount, "Exploding the Myths of Stadium Naming," *Business 2.0*, April 2004, 82.

[38] Wight W. Catherwood and Richard L. Van Kirk, *The Complete Guide to Special Event Management* (New York: John Wiley, 1992).

[39] William L. Shankin and John Kuzma, "Buying That Sporting Image," *Marketing Management* (Spring 1992): 65.

[40] See Thomas L. Harris, *The Marketer's Guide to PublicRelations* (New York: John Wiley, 1991). See also Thomas L. Harris, Value-Added Public Relations (Chicago: NTC Business Books, 1998).

[41] Tom Duncan, *A Study of How Manufacturers and Service Companies Perceive and Use Marketing Public Relations* (Muncie, IN: Ball State University, 1985). 更多的有关如何比较广告和公共关系的有效性，see Kenneth R. Lord and Sanjay Putrevu, "Advertising and Publicity: An Information Processing Perspective," *Journal of Economic Psychology* (March 1993): 57-84。

[42] 更多的目标关联营销，see P. Rajan Varadarajan and Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing* (July 1988): 58-74。

[43] "Arts, Entertainment & Media Campaign of the Year 2004," *PRWeek*, n. d. (www. prweek. com/us/events/index. cfm? fuseaction=awardDetail&id=20432).

今天，越来越多的营销活动正在从实体市场进入网上空间。

——菲利普·科特勒

第17章 管理个人传播：直复和互动营销，口碑和人员销售

Managing Personal Communications: Direct and Interactive Marketing, Word-of-Mouth, and Personal Selling

▷▷▷ 直复营销

▷▷▷ 互动营销

▷▷▷ 口碑营销

▷▷▷ 设计销售团队

▷▷▷ 管理销售团队

▷▷▷ 人员销售的原则



学习目标

本章将解决下列问题：

1. 公司如何利用整合直复营销获得竞争优势？
2. 公司如何进行有效的互动营销？
3. 营销者如何最好地利用口碑的力量？
4. 设计和管理销售团队时公司需要作哪些决策？
5. 销售人员如何提高其销售、谈判和建立关系方面的技巧？

营销讨论

优秀的销售人员是天生的还是后天培养的？

观点选择：发展有效的销售团队的关键是招聘 vs. 发展有效的销售团队的关键是培训。

可口可乐

最近，因为互联网的力量，消费者（尤其是年轻的消费者）更积极地参与公司的营销活动。当可口可乐公司重新推出 Coke. com 网站时，它已经从一个典型的包含事实、数据和年报的公司网站转变成一个互动的消费者分享创意的社区。My-Coke. com 网站邀请访问者参与虚拟世界、玩游戏、混编音乐、阅读或写作博客、下载屏保图片等活动。因为了解到不是所有的网上功能都会立刻吸引参与者，可口可乐（像其他的广告商一样）一直在探索哪项网站活动对吸引关注最有效。一个“第二人生”的设计比赛让消费者设想一种自动售货机可以派发可口可乐的精华（娱乐、冒险或幸福），同时也可以满足好奇心和虚拟愿望。可口可乐不是唯一一家让消费者参与的公司。早期采用消费者制作的广告的主要营销者之一是匡威公司。它的获奖广告“品牌民主”在一系列的电视和网络广告中采用了消费者制作的影片。在 2007 年超级碗（Super Bowl）广播中最受欢迎的广告是多力多滋（Doritos）家庭比赛的获奖者，该广告制作的全部成本是 12.79 美元。但不是所有的消费者制作的视频都是赢家。亨氏发起了“电视挑战赛”，邀请大众创造亨氏番茄酱的广告，而且可以赢得 57 000 美元。参与者显然是在全然陌生的广告领域进行探险。一则提交的广告是让一个十几岁的男孩子将番茄酱涂在脸上好像治疗痤疮的药膏，另一名参赛者一口气喝掉了一瓶番茄酱，而另一名参赛者则用番茄酱来刷牙，洗头发和作为剃须膏。[1]

个性化传播以及在适当的时候，对适当的人，说适当的话，做适当的事，对营销是至关重要的。本章考察公司如何实现其营销传播的个性化，以产生更大的影响。我们先介绍直复营销和互动营销，并引入口碑营销，后一部分将讨论人员销售和销售团队。

直复营销

直复营销（direct marketing）是指利用直接接触顾客的渠道，不通过中间商，直接接触顾客并将产品和服务送达顾客。这些渠道包括直接邮寄、产品目

录、电话营销、互动电视、售货亭、网站和移动设备。直复营销者寻求可度量的回应，通常是客户的订单。因此，直复营销有时也叫直接订货营销（direct-order marketing）。现在，许多直复营销者通过寄生日卡、发布信息和赠送小礼品来加强顾客联系，利用直复营销建立长期客户关系。[2]

由于通过销售人员接触公司市场的成本逐渐增加，越来越多的公司营销者开始转向直接邮寄和电话营销。直复营销的销售额包括消费者市场销售额（占53%）、公司对公司市场销售额（占27%）和慈善义卖销售额（占20%）。[3]直复营销的销售额超过了美国零售业的销售额。而且整个广告花费的48%用于直复营销，公司每年在直复营销上的费用是1 610亿美元，占GDP的10.3%。[4]

□ 直复营销的优点与道德问题

消费者发现，在家里购物不仅有趣、方便，而且可以避免嘈杂之累。这种方式节省时间，使顾客有更多的产品可以选择，而且可以进行比较购物。工业品采购者也可以从中受益，他们不用花费很多时间与销售人员会面，便可了解各种产品和服务。直复营销者也受益匪浅：他们可以买到包括各类细分市场顾客（如左撇子、百万富翁）名字的邮寄清单；对信息进行个性化定制；建立长期的联系；在最佳时机接触潜在顾客；便于对不同的媒体和信息进行测试；容易衡量活动效果。

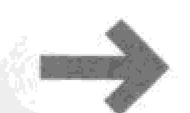
直复营销者和他们的顾客通常会享受相互受益的关系。然而，偶尔也会发生不愉快的情况：

- **激怒**。许多人不喜欢大量的硬性推销、直复营销的请求。尤其讨厌在晚饭或深夜的电话、素质差的推销员以及自动拨号并进行录音的计算机电话。
- **不公平**。一些直复营销者利用冲动购买者或欺负易受害者，尤其是老年人。
- **欺诈**。一些直复营销者用邮件等故意误导消费者。他们夸大产品的规格、绩效表现或者是“零售价格”。联邦贸易委员会每年都接到成千上万个关于投资陷阱或假冒慈善的投诉。
- **侵犯隐私**。似乎每次消费者通过邮件或电话订购产品、抽奖、申请信用卡或者订阅杂志时，他们的姓名、住址和购买行为就可能会被录入几家公司的数据库。批评家担心营销者可能对消费者的生活了解得太多，以至于会利用这些知识不公平地对待消费者。

直复领域的营销者正在解决这些问题。他们明白，如果置之不理，那么这些问题会导致越来越多的消费者负面的态度、更低的回应率以及导致更多的法律管制。大多数的直复营销者与消费者想要的东西相同：诚实和设计良好的营销品，而且只针对那些有期望的人们。

□ 直接邮寄

直接邮寄营销包括向某个人寄发产品、告示、提醒通知或其他物品。直复营销者利用精心挑选的邮寄清单，每年发出几百万封邮件——信件、传单和其他“长着翅膀的销售人员”。因为直接邮寄可以对目标市场进行选择，能够定



制化，灵活多样，而且可以进行早期测试和反馈测量，所以成为一种流行的媒体。尽管到达每千人所需成本要高于大众媒体，但所到达的人都是更可能购买和获利性较高的预期顾客。

直复营销者必须确定活动目标、目标市场和预期顾客；提供产品要素、测试方式以及对活动结果的测试方法。

- **设定目标**。一项活动是否成功是根据回应率来判断的。一个 2%的订单回应率对很多产品来说都是不错的（这一比率根据产品类别和价格有所变动）。直接邮寄还可以实现其他目标，如创造购买意向、加强客户关系、通知和培训顾客、提醒顾客并促进顾客作出购买决策。
- **确定目标市场和预期顾客**。直复营销者需要识别那些在最近有购买、经常购买和花费最多的顾客的特点和具体的姓名。直复营销者通常采用 R-F-M（时间—频率—金额）公式，根据距顾客上次购买的时间的长短、顾客购买的次数以及顾客惠顾的时间挑选顾客。还可以根据年龄、性别、收入、受教育程度、以前的邮寄购买、购买场合和生活方式等因素确定预期顾客。在公司对公司的直复营销中，预期顾客通常是包括决策者和影响者在内的一群人。
- **制定产品**。根据纳什（Nash）的观点，产品战略包括五个基本要素：产品、报价、中间环节、分销方式和创新策略。[5]所有这些要素都能进行测试。与这些要素相对应，直复营销者需要确定邮件本身的五个组成部分：外面的信封、销售信、广告传单、回复表格和回信信封。直接邮寄可以通过电子邮件跟进，后者与电话营销相比，成本较为低廉，也较少干扰他人。
- **测试各种要素**。直复营销的一个最大好处是允许公司在真实的市场条件下测试不同要素的功效，如产品特征、副本载体、邮寄方式、信封、价格和邮寄清单。一般情况下，回应率会低估活动的长期影响；因此一些公司根据品牌知名度、购买意图和口碑来衡量直复营销的效果。
- **测量效果——终生价值**。通过总计活动费用，公司可以预先确定在扣除退货和坏账后所需达到的回应率平衡点。即使短期内达不到平衡点，如果考虑到未来购买的预期收益，也可能是可以获利的。对于一个普通顾客而言，应计算其平均顾客寿命、平均年支出和平均毛利，减去获取和维持该顾客的成本（要对货币的机会成本进行折现）。[6]

□ 目录营销

产品目录营销是指公司向挑选出来的通信地址邮寄印刷的、录在 CD 中或者网上的全系列商品目录、特殊消费品目录或业务目录。彭尼公司邮寄大众商品目录；宜家公司邮寄家具目录；固安捷公司向公司邮寄工业和办公设备目录。很多直复营销者发现将目录和互联网结合起来是一种更有效的销售方式。

目录销售是一个巨大的产业——大约 7%的美国人利用产品目录通过电话、邮件和互联网在家里购物，每笔目录销售额平均为 149 美元。[7]成功的目录营销取决于下列能力：仔细管理客户清单，以避免名字重复或者坏账；细心控制库存；提供高质量产品，以减少退货；树立独特的公司形象。有些公司通过增加文字或信息特色、发送材料样品、开设专门的咨询热线、向最佳客户派送礼品或者为一些公益事业提供捐赠等形式，使自己与其他公司区分开来。

亚洲和欧洲也在追赶产品目录营销的热潮。仅仅几年的时间，外国目录营销者（主要来自欧美）已经赢得了高达200亿美元的日本邮购市场5%的份额。里昂比恩公司（L. L. Bean）有90%的国际性销售来自日本。通过将目录放在互联网上，公司能够比以前更好地接近全球客户，同时还能降低印制和邮寄成本。

□ 电话营销

电话营销是指利用电话接线员和呼叫中心接受订单和回答问题，吸引潜在顾客，向现有顾客销售以及提供服务。公司使用呼叫中心进行接入电话营销（接听顾客电话）和呼出电话营销（给潜在和现有顾客打电话）。电话营销包括：（1）电话销售，接受通过目录或广告带来的订单，并打电话交叉销售产品、升级订单、介绍新产品、争取新客户和重新赢回原来的客户；（2）电话覆盖，打电话给客户以维护与关键客户的关系并对受到忽视的客户给予更多的关注；（3）电话机会管理，针对另一条销售渠道的关闭，创造和完善新的领先点；（4）客户服务和技术支持，解答客户关于服务与技术方面的问题。

有效的电话营销取决于选择适当的电话营销者，对他们进行良好的培训，并提供业绩奖励。尽管电话营销是一种主要的直复营销工具，有助于替代成本更昂贵的现场销售拜访，但消费者有时候会觉得受到了干扰。因此，2003年10月，美国联邦贸易委员会发起了“全美不接受电话推销名单”签名运动，超过1.05亿名美国人签名反对电话营销者给他们家里打电话。只有政治团体、慈善团体、电话调研机构以及已经与消费者建立了联系的公司才能得到豁免。[8]

□ 直复营销的其他媒介

直复营销者利用所有的主要媒体向潜在购买者发出邀约。在报纸和杂志上刊登大幅的印刷品广告，宣传图书、服装、度假产品和其他产品及服务，读者可以拨打免费电话订购。广播广告则全天候地向听众发布信息。

近年来，采取30分钟或60分钟长度的商业信息片形式的直复电视营销发展势头迅猛。这种方式类似于纪录片，包含对产品性能的证明材料以及用于订购和获得更进一步信息的免费电话号码。这种形式特别适合销售复杂且昂贵的产品和服务，因此辉瑞、通用汽车和其他很多公司已经使用了这种商业信息片。[9]有些电视频道专门销售商品和服务。家庭购物网（HSN）全天24小时播放，以较低的价格销售珠宝、台灯和电动工具，观众可以通过热线电话订购商品，所订货物可在48小时内送达。

有些公司使用购物亭营销。购物亭是一个用作销售或信息单元的小型建筑或结构，包括报摊、饮料摊以及在购物中心过道经常看到的售卖车。售卖车通常位于车站大厅或大商场，所售商品通常为手表、人造珠宝饰物和其他物品。购物亭还包括摆放在商店、机场和其他地方的自动贩卖机和“顾客下单机”，它们与计算机联网，直接向顾客销售。麦当劳发现通过购物亭点餐的顾客每次花费的金额要高出30%。[10]

互动营销

今天，营销传播越来越被看作公司和其顾客之间互动的对话。公司不仅要问“我们如何才能到达顾客”，也要问“我们的顾客如何到达我们”，甚至要问“我们的顾客之间如何彼此接触”。技术进步让人们和公司可以通过互联网、传真机、手机、文件和无线设备彼此沟通。通过提高传播的效果和效率，新技术鼓励公司从大众传播转向目标更明确的双向沟通。现在，消费者更多地参与到营销过程中。

直复营销的最新渠道是电子营销。[11]互联网给营销者和顾客带来了更大的互动和个性化的机会。公司过去常向所有人应用标准的媒体（如杂志、业务通讯和广告）。如今它们可以发送个性化的内容，而消费者自己可以进一步个性化这些内容，从而与更加广泛的群体进行互动和对话。宽带应用得越来越多，使得营销者可以通过结合了动画、视频和声音等互动特性的丰富的媒体广告进行营销。

例如，当联合利华推出 Axe 牌香体液时，其广告代理制作了类似家庭录像的广告片放在 Axe 品牌的网站，并在男性杂志的网站上做相关的旗帜广告。不到 4 个月，就有 170 万人访问网站；到了年底，Axe 品牌几乎占据了总值为 20 亿美元的男性香体液市场的 4%。[12]

信息时代的交换过程日益趋向于消费者发起和消费者控制。即使在营销者进入交换过程之后，消费者仍会定义约定规则，并可选择拒绝接受代理商和中间商的帮助。消费者定义自己需要哪些信息，对哪些市场供应品感兴趣，以及愿意支付的价格是多少。[13]

营销在中国　腾讯 QQ

腾讯公司成立于 1998 年，2004 年在香港上市，是中国最大的互联网综合服务提供商之一，也是中国浏览量第一的综合门户网站。2007 年 3 月，腾讯公司的市值高达 57 亿美元，成为中国互联网市值最高的公司（远超过排在第二位的百度 33.6 亿美元）。腾讯公司 2006 年全年收入 3.6 亿美元，是中国最赚钱的互联网公司（亦明显超过第二位网易公司的 2.8 亿美元）。

腾讯公司的主业是 QQ 即时通信平台，属即时通信业务（instant messaging，IM）。据中国互联网络信息中心发布的《2006 年中国即时通信市场调查报告》，QQ 以 84.4%的市场份额占据了绝对优势（居第二位的 MSN 市场份额则只有 13.9%），使用率更是高达 93.6%。

在国际上，MSN（Microsoft Network）是 IM 的领头羊，为何在中国 IM 市场上，QQ 能位居第一、引领风骚？

QQ 的目标市场以 16～30 岁的中国消费人群为主，MSN 则主要面向白领和办公室。QQ 不仅有良好的中文支持，而且在功能上贴近中国年轻用户群的行为并更好满足了其需求。参见表 17—1 从用户角度对 QQ 和 MSN 两者进行的比较，尤其在“创建固定群组”、“私密性”和“虚拟时尚产品”、“功能多样性”等方面，QQ 在中国赢得并“黏”住了更多的用户，并几乎成为年轻人的一种生活方式。

腾讯 QQ 谱写了开发用户、引爆流行的

表17—1 QQ与MSN两者的比较

要素	QQ	MSN
用户范围	中文用户。	全球用户。
用户特征	学生、年轻人为主的广泛人群。	办公室用户和白领。
联系人添加方式	随意添加陌生人。	需要有确定的地址。
群组	可创建固定群组，实现多人的交流和文件共享。普通用户创建群组有限额，QQ会员无限额。	只能创建临时群组，网上会议结束后群组就取消了。
隐身功能	具有隐身功能，对方不知道自己在线上，而自己的聊天功能不会受到限制。隐身上线更贴近中国人的行为心理。	2005年推出的MSN7.0版本加入了隐身功能。此前的版本都没有隐身功能。
聊天记录	自动保存聊天记录，只有本人通过密码登录后才可以查看。	不能默认保存聊天记录；聊天记录不需要密码就能够查看，保密性不强。
周边关联业务	多（如大容量附件的邮箱、个人空间、门户网站、音乐、交友、游戏平台、电子商务、拍拍网等）；有"QQ秀"等多种虚拟时尚产品。	较少（有邮箱、个人空间、门户网站）。
软件功能	功能丰富多样。	功能较简单，界面简约。

传奇。QQ的注册用户数，在推出的第10个月就达到了100万户（1999年11月）；第2年上升至1 000万户（2000年6月）；第4年突破1亿户（2002年3月）；第5年上升到2亿户（2003年9月）；第7年突破4亿户（2005年）。2007年，QQ注册用户数已达约6.5亿户，活跃账户数超过2.7亿户。2008年第2季度中国即时通讯市场总注册账户数为13.3亿（同比增长25%），其中QQ用户数为8.2亿。2008年第2季度中国即时通讯市场活跃账户数为4.26亿（同比增长13%），其中QQ用户数为3.41亿（80%），而MSN用户数为1 750万（4%）。

腾讯QQ的用户资源构成的客户资产（customer equity）是其盈利的根本。QQ与访问量极大的论坛、聊天室、QQ群相互协同；在满足用户个性展示和娱乐需求方面，腾讯拥有非常成功的QQ秀、QQ宠物、QQ游戏和QQMusic/Radio/Live（音乐/电台/电视直播）等虚拟形象产品。此外，QQ进入移动电话行业，为手机用户提供了多种无线增值业务。又进入交易领域，腾讯的拍拍网（C2C电子商务平台）已经完成了和QQ社区平台的无缝整合，腾讯推出免费的第三方支付工具"财付通"，与"支付宝"（阿里巴巴）和"贝宝"（eBay）竞争。正是"QQ秀"为代表的虚拟时尚产品，为腾讯意外地打开了盈利之门。移动QQ聊天则让腾讯真正获得更多稳定的盈利。

［讨论题］

1. 即时通信（IM）的发展反映了什么趋势？腾讯QQ提供了哪些新的个人即时通信方式？

2. 你认为，腾讯QQ超越其他互联网公司的核心竞争力是什么？

资料来源：董晓常：《什么让腾讯成为中国最赚钱的互联网公司：企鹅虚拟帝国》，载《互联网周刊》，2007(4)；董晓常：《腾讯：超越模仿》，载《互联网周刊》，2007(2)；林琳：《以"第一"养成"第一"——腾讯发展模式于企业发展的启示》，载《市场论坛》，2005(9)；《2006年中国即时通讯简版报告》，艾瑞市场调研集团，www.iresearch.com.cn；腾讯官方网站，www.Tencent.com；《2008年第2季度中国即时通讯用户增长两成半》，载《中国质量报》，2008-09-04；《2008年2季度中国即时通讯市场增25%》，载《上海商报》，2008-09-02。

□ 互动营销的优点与缺点

互动营销具有很多特有的优点。[14]它非常有针对性，并且其结果可以很容易地追踪。Eddie Bauer 公司通过集中地做高效能的广告将单次销售的营销成本降低了 74%。[15]营销者可以从与自己产品相关的网站购买广告，也可以在谷歌等网络搜索引擎上根据基于上下文的关键词投放广告。通过这种方式，互联网能够接触到已经开始了购买过程的人。互联网对于在白天接触到人们尤为有效。高收入、受过高等教育的年轻消费者对网络媒体的总消费量超过对电视的消费量。[16] 2006 年，互联网广告预计占（或略低于）全球广告支出的 6%，但是到 2009 年预计会跳升至 10%，业务量将达到 250 亿美元。促进该增长的是包含了动画、视频和声音以及互动特征的富媒体广告的出现。[17]"创新营销：雅虎"描述了公司的网络努力过程。

使用网络也有一些劣势。消费者可以有效地删除大部分的信息。而且因为基于软件运作的网站的虚假点击率，让营销者也许会误以为它们的广告比实际上更有效。广告商对消费者针对其网络信息和活动的行为失去了一些控制。消费者可以在不希望或者不适当的地方放置一段视频。

□ 投放网络广告和网上促销

公司选择互动营销的形式，将是实现沟通和销售目标的最有效的方式（如表 17—2 所示）。

表 17—2　互动营销的种类

形式	内容	案例
网站	诠释公司的宗旨、历史、产品和愿景。一个关键的挑战是，设计的网站要能在第一眼就能吸引访问者，并有足够的趣味性以鼓励重复访问。	
微型网站	网络上一片有限的区域，由网站外部的广告商或公司管理和支付费用。对于出售顾客不太有兴趣的产品（如保险）的公司，微型网站特别有用。	人们很少浏览保险公司的网站。但是，保险公司可以建立一个关于二手车交易的微型网站，在向购买者提供购车建议的同时，还可以推销出一份不错的保险订单。
搜索广告	互动营销中发展最热的领域是付费搜索和按点击率付费广告，它们占据了网络广告量的 40%。只有当广告被点击时，广告商才为此付钱。每次点击产生的费用取决于排序的高低和搜寻的关键字的普及程度。平均点击率大约是 2%，远远超过可比较的网络广告。	三星公司的一名执行官估计，网络广告的千人成本仅为电视的 1/50，所以三星公司现在把广告预算的 10%用在网络上。
横栏广告	横栏广告是一个包含正文或图形的小长条，公司付钱将其投放于相关的网站上。	
弹出式广告	弹出广告是在打开网页的时候突然跳出的广告，经常采用视频或动画的形式。	

续前表

形式	内容	案例
特殊网站的广告和视频	通过用户自己创造内容的网站，消费者和顾客可以上传广告和视频，并使其在数百万人中病毒式地传播。	类似于 YouTube，MySpace 视频和谷歌视频。
赞助活动	很多公司通过赞助网站的新闻、财经等特殊板块内容，来宣传公司的名字。	
联盟	当一家互联网公司与另一家合作时，它们通过联盟或分销联盟计划，最终互相做广告。	
网上社区	很多公司赞助网上社区，在这些社区里会员可以通过发帖、即时信息、讨论等交流其关于公司产品和品牌的特殊兴趣。	
电子邮件	电子邮件成本只是直邮费用的一小部分。	微软公司每年大约花费 7 000 万美元发送纸质邮件。现在，它每月发送 2 000 万封电子邮件，大大节省了开支。
移动（手机）营销	由于手机的特性，营销者能够根据人口特征为消费者定制信息服务，因此移动营销的吸引力是显而易见的。但是一些人仍然怀疑消费者对“第三屏幕”*上的广告会如何反应。	日本 NTT DoCoMo 电信公司从 2000 年开始在手机网站上推出广告，2006 年更是推出了 15 亿个广告。

*电视是第一屏幕，计算机是第二屏幕。——译者注

资料来源：Philip Kotler, *According to Kotler* (New York: American Management Association, 2005); Peter J. Danaher, Guy W. Mullarkey, and Skander Essegaier, "Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006): 182-194; "Global Click-Through Rates Level Off in 2004 After Year of Decline," *New Media Age*, November 25, 2004, 10; Ned Desmond, "Google's Next Runaway Success," *Business 2.0*, November 2002, 73; Heather Green, "Online Ads Take Off Again," *BusinessWeek*, May 5, 2003, 75; Amol Sharma, "Companies Vie for Ad Dollars on Mobile Web," *Wall Street Journal*, January 17, 2007; Amol Sharma, "T-Mobile Readies New Web Phones and Hangs Up on a Star Pitchwoman," *Wall Street Journal*, September 26, 2006.

设计一个有吸引力的网站

雷波特和贾沃斯基（Rayport and Jaworski）提出了建设有效网站的七个设计要素，简称为 7C（见图 17—1）[18]：为鼓励重复访问网站，公司需要特别注意场景和内容因素，以及另一个“C”——网站持续更新。[19]

- 场景(context)：版面编排和设计
- 内容(content)：场景所包含的文本、图片、声音和录像
- 社区(community)：网站如何帮助用户之间的交流
- 定制(customization)：网站能根据不同用户的具体要求，设计满足他们个人需求的内容
- 沟通(communication)：网站如何完成用户与网站之间的交流
- 连接(connection)：网站与其他站点的链接
- 商务(commerce)：网站完成交易的能力

图 17—1 有效网站的七个设计要素

访问者通过网站使用的方便程度和网站吸引力来判断网站的表现，其中网站使用的方便程度可以分解为三个方面：（1）网站下载速度快；（2）首页易于

理解；（3）访问者在打开网页后还能迅速打开其他网页。网站吸引力的决定因素有：（1）网页内容简洁；（2）字体和格式便于阅读；（3）颜色（和音效）适宜。网站还必须高度重视安全和隐私问题。[20]

网络营销指南

以下是早期的电子邮件营销者遵循的进行有效电子营销活动的重要指南[21]：

- **给顾客一个回复的理由**。为阅读电子邮件和网络广告提供一些强有力的激励，如邮件中的小游戏、拾荒式搜索*、即开型彩票等。
- **使电子邮件的内容个性化**。每周，IBM 公司的“关注你的新闻文摘”会直接发送到顾客的公司邮箱中，并且“只发送你选择的新闻”，而且每周更新。选择订阅这些新闻的顾客，可以在相关主题中选择自己感兴趣的话题。
- **为顾客提供一些无法从直接邮寄中获得的东西**。因为电子邮件广告战可以迅速开展，因而可以提供即时信息。旅游城市公司（Travelocity）用电子邮件推销即将起飞班机的低价机票。地中海俱乐部（Club Med）向其数据库中的 34 000 名潜在顾客，推销尚未出售的、打折的旅游服务。
- **方便顾客退订**。一次积极的退订经历对于互联网顾客很重要。一项全球性的研究表明，对于与他人交流最多的 10%的互联网用户而言，当他们满意地退订时，会通过电子邮件与 11 位朋友分享经历；但当他们的退订要求没有被满足时，他们会向 17 位朋友诉苦。[22]

为了提高电子邮件的有效性，一些研究者正在使用热点示图（heat mapping）等技术来进行研究。热点示图是一种简易的研究技术：客户坐在带有摄像头的显示屏前，摄像头在客户阅读电子邮件时追寻目光轨迹，形成一套不同的颜色对应电子邮件内容，不同颜色突出客户在电子邮件中最关注的区域。一项研究显示，链接到更多营销产品信息的可点击的图形标识和按钮链接比互联网网址的链接能够提高 60%的点击率。[23]

网络经营商在推广公众对电子贸易的应用时面临很多挑战。消费者必须觉得自己所提供的信息是安全、可靠的，不会被卖给其他人。公司必须鼓励顾客把问题、建议甚至是抱怨用电子邮件发给自己。一些网站甚至有“给我打电话”的按钮，顾客一旦点击，公司代表就会给他打电话，准备好回答问题。聪明的网络营销者会立即答复（顾客的询问），并基于顾客购物历史、服务备忘录或特别事件纪要，向其发送新闻邮件、特定产品或促销物品。

直复营销必须与其他传播和渠道活动整合在一起。[24]花旗集团、AT&T、IBM、福特和美国航空公司等都使用整合直复营销与顾客建立长期的获利性关系。诺思通等零售商定期寄送产品目录作为店内销售方式的补充。里昂比恩等公司培养了具有很高含金量的品牌名称，通过直复营销的邮寄订购和电话订购业务获利，然后才开设零售商店。

---

* 提出一定的问题或任务，驱动学生使用搜索引擎进行网络查找，通过收集和分析得到的信息来解答问题的学习模式。——译者注

创新营销 雅 虎

雅虎（Yahoo!）已经从巨贾云集的硅谷新贵跃升为互联网传媒的主要竞争者。1994年，两位斯坦福大学计算机科学博士，戴维·费罗（David Filo）和杨致远（Jerry Yang），创造了一个简单的搜索引擎。它通过家庭制作式的填写系统，可以与新出现的万维网网站和公开的目录相匹配。最初的版本被命名为"致远和戴维万维网向导"（Jeny and David's Guide to the World Wide Web）。当他们离开校园全身心投入商业创业时，他们将其改名为"雅虎"。

从创建时，雅虎公司就显露出一种玩世不恭的态度，这来自创始人费罗和杨致远的个性。他们曾经在堆满比萨盒的拖车中梦想雅虎，在名片上加粗"雅虎首席"的字样。雅虎的名字甚至还是一则自嘲式的"藏头笑话"，它是句子（Yet another hierarchical officious oracle）中各个单词首字母的缩写。该句话的意思是"另类的非官方的层级数据库"。雅虎的营销也反映出这种风格，在一则广告中，一位爱斯基摩人在线订购了一只热浴盆。而且每则广告都采用一句标板式的结束语："你雅虎了吗?"雅虎的独有音乐乐曲也能让听众想起这个品牌。

雅虎一直在努力超越，目标是不只成为一家搜索引擎公司。雅虎公司骄傲地宣称它自己是"让任何人可以找到任何东西，与任何人沟通，或者购买任何东西的唯一地方"。其广泛的互联网服务包括：电邮、新闻、天气预报、娱乐、相册、游戏、购物、拍卖、旅游以及其他服务。

雅虎认为相对于竞争对手谷歌，它的主要优势之一是大量的第一手原始分类资料。雅虎与成百上千的原始内容的提供者合作，在"我的雅虎"中提供个性化的选择，让使用者可以为每个页面定制他们喜欢的雅虎功能和内容。因为拥有上亿注册用户的信息数据库，雅虎可以提供更多的相关搜索结果和更相关的广告。每个月，全世界有超过4.75亿人访问它其中的一个网站，每天都有数十亿的网页浏览量。不过，在关键的搜索引擎广告市场，雅虎落后于谷歌。

雅虎持续地进行扩展。2005年3月，雅虎收购了相册分析服务公司Flickr，社会书签管理服务公司del. icio. us，以及网上视频编辑网站Jumpcut，从而强化了公司在这些领域的竞争力。2005年3月，它推出了博客和社会网络服务Yahoo! 360°。针对公司的雅虎移动网络服务（m. yahoo. com）推出了移动广告展示平台，它让广告商可以在全球通过手机到达消费者。

雅虎大部分的收入来自广告，但是公司也通过像网络个性广告等订阅服务、高端电邮产品和小企业服务来增加收入。2007年2月，雅虎推出了一个新的搜索广告系统，Panama，来增强搜索结果的质量，以及增加搜索产生的广告收入。

雅虎吸引了大量各个领域的广告商。百事是长期的支持者，很早就加入了雅虎移动网络服务。百事北美区域互联营销总裁约翰·韦尔（John Vail）说："我们通过与雅虎在线的消费者联系，获得了意想不到的收获。现在，即使消费者在移动的时候，我们也可以与他们取得联系，这种沟通方式是我们之前没有的。"

2007年《商业周刊》排行榜上，雅虎的品牌价值60.67亿美元，排名55位。根据美国《福布斯》与纽约维瓦尔迪伙伴调查公司合作评出的"全球十大增值最快品牌"中，雅虎凭借过去4年品牌价值升幅33%名列第5。

资料来源：Catherine Holahan，"Yahoo! 's Bid to Think Small," *BusinessWeek*, February 26, 2007, 94; Ben Elgin, "Yahoo! 's Boulevard of Broken Dreams," *BusinessWeek*, March 13, 2006, 76-77; Justin Hibbard, "How Yahoo! Gave Itself a Face-Lift," *BusinessWeek*, October 9, 2006, 74-77; Kevin J. Delaney, "As Yahoo! Falters, Executive's Memo Calls for Overhaul," *Wall Street Journal*, November 18, 2006; "Yahoo! 's Personality Crisis," *Economist*, August 13, 2005, 49-50; Fred Vogelstein, "Yahoo! 's Brilliant Solution," *Fortune*, August 8, 2005, 42-55; The 100 Top Brands, *BusinessWeek*, August 6, 2007, 59-64.

口碑营销

一些社群网络，如 MySpace 和 Facebook，已成为影响 B2C 营销和 B2B 营销的重要力量。[25]社群网络的一个关键方面就是口碑营销以及不同群体之间对话和沟通的数量和性质。消费者每天都会谈论很多种品牌。[26]虽然大型社群网络，如 MySpace 和 Facebook，提供了最多的曝光机会，但是补缺性的社群网络提供了更有针对性的目标市场，更可能传播品牌信息。

公司也越来越重视口碑营销的力量。[27]在一些情况下，正面口碑营销是自然产生的，几乎不需要广告；但在许多情况下，正面口碑营销是需要管理和推动的。[28]对于那些顾客可能感受到更多个人联系的小公司而言，口碑营销尤其有效。网上虚拟社区形式的社群网络，对公司而言是一个极其重要的资源。苹果公司拥有大量的讨论群，按照不同的产品线、消费者和专业使用者组织而成。这些讨论群成为顾客在保修期过后获取产品信息的主要来源。菲利普·莫里斯公司因为其媒体传播受到法律的限制等原因，开发了一个容量超过 2 600 万人的万宝路烟民数据库。现在，该数据库已经成为品牌营销的主要手段。[29]

蜂鸣营销和病毒营销

一些营销者看重两种特殊形式的口碑营销——蜂鸣营销和病毒营销。[30]**蜂鸣营销**（buzz marketing）能激发大众的兴奋，扩大宣传，并通过意想不到甚至惊世骇俗的方式传达品牌相关的新信息。[31]**病毒营销**（viral marketing）是另一种形式的口碑营销，或称鼠碑，它鼓励消费者把公司开发的产品和服务，音频、视频或书面资料传播给网络上的其他人。[32]

与流行的看法相反，产品不一定要惊世骇俗或者具有潮流时尚才能产生蜂鸣效果。公司可以帮助创造蜂鸣，而媒体或广告并不总是产生蜂鸣的必要条件。[33]惊世骇俗是一把双刃剑。在广告中使用一只唱 RAP 的“小猫”（Rapcat）就是一个例子。[34]

一些机构的建立纯粹是为了帮助客户创造蜂鸣。宝洁公司的 Tremor 营销活动招募了 22.5 万名青少年，而 Vocalpoint 活动征召了 60 万名妈妈。这两个群体建立的前提是一些人想要了解产品，收到试用品和优惠券，分享他们关于公司的意见，以及与他人交流经验。宝洁公司选择那些社会交往较广的人——拥有强大社交网络的 Vocalpoint 活动中的妈妈们：与其他妈妈平均每天和 5 个妇女交谈相比，Vocalpoint 活动中的妈妈们通常每天要和 25～30 个妇女交谈——而且她们有充足的理由去与朋友分享产品信息。[35] BzzAgent 公司是另一家打造蜂鸣的公司。

BzzAgent 公司　总部设在波士顿的 BzzAgent 公司拥有一支遍及全美的、由 26 万名具有不同人口特征（但本质上是普通人）的志愿者队伍。这些志愿者会向其他人宣扬他们认为值得推广的任何产品。一旦有客户签约受

雇，公司就会搜索“代理人”数据库，匹配目标顾客的人口和心理数据，并让他们有机会参加蜂鸣活动。他们也会获得试用品和一本如何制造蜂鸣的培训手册——包括从如何与零售店销售人员聊天，到与朋友和家人讨论该产品等内容。每次代理人完成一项活动之后，要提交一份报告，说明蜂鸣的性质和有效性。该公司称蜂鸣是诚实的，因为这个过程需要足够多的时间和工作，所以很少有代理人专为免费赠品而报名参加，而且代理人也不会传播他们不喜欢的产品。代理人也应该透露他们是属于 BzzAgent 公司的。BzzAgent 公司至今已经完成了250多个项目，客户包括李维斯旗下的 Dockers 品牌，安海斯-布希公司，吉百利-史威士公司（Cadbury-Schweppes）以及畅销书《魔鬼经济学》（*Freakonomics*）和《吃，射击与离开》（*Eats, Shoots, and Leaves*）的出版工作。[36]

蜂鸣营销和病毒营销都想激起市场强烈的反应，从而去展示一个品牌和其值得注意的特性。一些人认为，病毒营销和蜂鸣营销更多地受娱乐规则而不是销售规则的驱动。一个成功的病毒营销活动的定义是这样的：它是一个在网站、博客、手机、留言板甚至现实世界中，不能控制的自我传播的广告活动。

□ 意见领袖

研究传播的学者提出了人际传播的社会结构视角。[37]他们认为社会是由小群体组成的，其成员之间互动交流频繁。群体的成员之间很相似，他们之间的亲近关系使传播更有效，但却使群体把新的想法拒之门外。因此，所面临的挑战就如何使群体变得更开放，能与社会中的其他群体之间彼此交流信息。这种开放要靠联络人来帮助实现，联络人的作用就是连接两个或两个以上的群体，但他们同时又不属于其中任何一个群体；以及要靠搭桥者，他们归属于某个群体，而且可以同另一群体的某个人进行联系。

畅销书作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）提出，有三个要素能够激发人们对某个想法产生兴趣。[38]第一个要素是“少数人法则”，有三种类型的人可使一个想法像流行病一样传播：首先是内行专家，他们对大小事情都很了解；其次是联络人，他们认识很多人，并能同大量的人交流；最后是推销员，他们拥有天生的说服他人的能力。任何能够引起内行专家、联络人和推销员兴趣的想法，都可能会被广泛地传播。第二个要素是“黏附力”。一个想法本身必须有吸引力，而且被有效地表达出来，这样才能激发人们去行动。否则，“少数人法则”将不能引发自行传播的流行。第三个要素是“聚合力”，即传播者是否能够组织出关注某个想法的群体和社区。

一些病毒营销专家警告说，虽然时尚潮流趋势始于有影响力的人，但是往往由于他们过于内省和与社会有距离而并不适合传播。专家建议营销者去培养“蜜蜂”——那些不满足仅仅知道未来趋势，而且更愿意去传播这些趋势的超级投入的顾客。[39]为了激励代表公司发挥作用的个人影响力渠道，公司可以采取以下一系列步骤[40]：

- 确定有影响力的个人和公司，在他们身上投入额外的努力。



- 为关键人物提供试用品。
- 通过社区影响人士，如本地娱乐节目主持人、阶层和妇女组织领袖。
- 开发口碑推荐的渠道来构建业务。
- 提供客户想要传播的、令人感兴趣的信息。

消费者对于不请自来的个人传播表示反感。一些口碑营销策略，挣扎在可接受和不道德的界限之间。其中一个有争议的策略是诱饵营销或隐形营销：雇人在公众场所，以匿名方式去宣传产品或服务，但却没有透露被雇用者和赞助公司之间金钱上的联系。这些被雇用者可能假装成像普通消费者一样，正好喜欢这个产品，并向其他人展示、宣传。雇人进入酒吧去大声地买某个特定品牌的饮料，这样的行为被认为是不恰当的。[41]索尼爱立信公司（Sony Ericsson）为了推出其 T681 移动拍照手机，雇用演员在旅游胜地装扮成游客，去和路人接近并请求路人帮他们合影留念，其中交递手机的过程是一个讨论其优点的好机会。毫无疑问这种做法取得了积极的成果，但是有些人却对这种欺骗表示厌恶。

□ 博客

博客（blogs），定期更新的网络杂志和日记，已逐渐成为口碑营销的一个重要途径。博客之间的差别很大，一些个人博客是用来与亲密朋友和家人联系的，而另外一些则是为了影响广大受众。据博客搜索业领导者 Technorati 公司称，每天创建的新博客超过 17.5 万个，而现有博客会登出 160 多万个新帖子。

博客的一个突出的魅力是能把有相同兴趣的一群人聚集起来。博客网站，比如 Gawker Media 的博客站点，为营销者提供了一系列的选择。网上名人八卦博客 PopSugar 更延伸出了博客家族——FabSugar（时装），FitSugar（健身）和 GiggleSugar（幽默），吸引了年龄在 18～44 岁之间的受过大学教育的女性，其盈利超过 6 万美元。[42]各公司都在创建自己的博客，同时仔细监测其他公司的博客。

"福特大胆之举"网站　2006 年夏天，福特公司创建了"福特大胆之举"网站（www.fordboldmoves.com），其目的在于更好地和美国购车大众交流联系，并使质疑者相信它的转型计划正渐有起色。公司在网上发布了 50 个短片，使大众能够更好地了解公司内部。"这让消费者参与到一场对话当中，"福特公司的品牌 DNA 总监玛丽・卢・奎内尔（Mary Lou Quesnell）说，"我们需要了解我们面临的挑战，需要和消费者以及员工去沟通我们是如何取得进步的，去讲述我们的故事。"除了这些短片，该网站还摘选了批评和赞扬的意见，也可以链接到福特最近的新闻故事，还提供了公众反馈意见的平台。通过以数字媒体为核心的营销活动，福特公司将大众吸引到这个新的网站上，并通过监测网络流量和跟踪由短片引发的网上言论来衡量营销活动是否成功。[43]

博客搜索引擎对上百万个博客进行实时分析，来发现人们到底在想什么。[44] Gawker 和 Weblogs 网站上的热门博客正在创造具有影响力的意见领袖。

Treehugger网站的一组博客作家为160万访问者追踪绿色消费产品，并提供视频、参考指南和每日无数的博客文章。[45]大约1/3的互联网用户会阅读博客。[46]虽然很多消费者会从博客中查看产品信息，但是他们仍然会从公司网站或一些更值得信赖的专业网站来获取信息。[47]另外，一些消费者把博客和视频作为一种报复那些提供劣质服务和产品的公司的手段。[48]

□ 衡量口碑效果[49]

营销者正在探索一系列方法，以衡量口碑营销的效果。咨询研究公司Keller Fay集团指出，虽然80%的口碑营销都发生在互联网以外的地方，但是由于网络传播便于跟踪，许多营销者仍专注于研究互联网的影响效果。

Intuit公司拥有一个旨在支持新的小公司的网站（jackrabbit. intuit. com）。在衡量该网站病毒营销的效果时，Intuit区分了两种博客：一类是转贴一些影响力大的博客的文章并加上一些独特的评论，另一类是独创性的故事。Intuit对每个博客，根据四个标准进行分类：速度（是发生了一个月还是发生在数天内），响应率（博客上讨论量有多少），性质（内容是什么，是正面还是负面的），以及感染力（评论有多深的意义）。

杜邦公司提出了一些测量方法，如传播活动量表（传播范围有多大）；速度（传播速度有多快）；在特定的范围和速度下有多少人响应；情感上是否有积极的提升；信息是否被正确理解；传播是否有关联性；是否有可持续性（而不是一次的反应）；以及能从传播的源头传播到多远的距离。

设计销售团队

直复营销的最原始、最古老的形式是现场销售访问。如今，大多数工业公司在很大程度上依赖专业销售团队发现潜在顾客并将其发展为顾客，从而提高业务量；还可以雇用制造商的代表或代理人完成直接销售工作。此外，雅芳、特百惠（Tupperware）等消费品公司，保险代理和股票经纪业也利用直接销售团队。美国公司每年花在销售团队和销售团队资料上面的资金超过1万亿美元，远远高于其他促销手段的花费。劳动大军中近12%的人在非牟利组织或牟利组织的销售部门全职工作。例如，医院和博物馆聘请了筹资人员负责筹集善款。

虽然人员销售是一个非常重要的营销工具，但是公司已经对维持销售团队所需的日益增长的高成本（工资、佣金、红利、出差费用和福利）越来越敏感。因为平均每次人员销售服务的成本约为200～300美元，而达成一次交易通常需要4次服务，因此一次交易的总成本高达800～1 200美元。[50]这样一来，公司开始通过更好的挑选、培训、监控、激励和付酬方式来提高销售人员的生产率就不足为奇了。图17—2列出了销售团队设计的基本步骤。

按照销售方式的创新程度，销售代表从低到高可顺序地分为六种[51]：

- **投递员**。销售人员的主要职责是运送产品（水或者燃料）。
- **接受订单者**。销售人员的主要职责是作为内部订单接受者（柜台后的销

售人员）或者外部订单接受者（拜访超级市场经理）。

● **树立形象者**。销售人员的主要职责是建立声誉，或者教育实际或潜在的用户，而不是销售（药品“设计者”更多地是代表一家制药公司）。

● **技术人员**。掌握大量技术知识的销售人员（为客户公司提供建议的工程师）。

● **需求创造者**。通过创造性的方法销售有形产品（吸尘器）或者无形产品（保险或教育）的人。

● **解决问题者**。销售人员的专业知识主要用于解决客户的问题，通常是使用公司的产品或者服务系统（如计算机系统）。

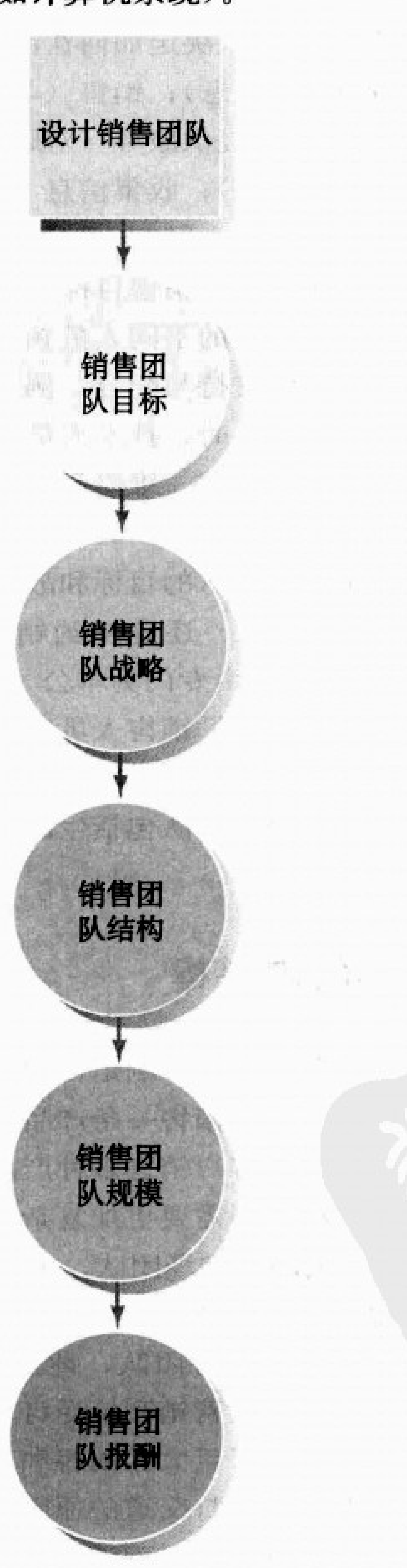


图 17—2　设计销售团队的步骤

□ 销售团队的目标与战略

每个公司都必须设定其销售团队必须达到的目标。例如，一家公司可能希望其销售代表将80%的时间花在现有顾客的维护上，将20%的时间花在开拓预期顾客上；将85%的时间用于推广原有产品，将15%的时间用于推广新产品。

具体的分配方案取决于要推销的产品和顾客，但是不管销售环境如何，销售人员都需要完成一项或几项下列职能：寻找目标顾客（寻找潜在顾客或者早期采用者）；定位（决定如何在潜在用户和顾客之间分配时间）；沟通（传播与公司产品相关的信息）；销售（与客户接洽，向客户给出报价，回答客户的疑问并完成交易）；提供服务（对顾客的问题提供建议，给予技术帮助，安排融资和加快交货过程）；收集信息（进行市场调查和情报工作）；分配（在产品短缺时决定产品在各个顾客中如何分配）。

为了完成公司的销售目标，销售代表经常要扮演“客户经理”的角色：与购买或者销售组织的不同人员频繁接触。销售活动越来越需要进行团队协作，需要其他人员的支持与配合，例如：高级管理层，尤其是在与全国性客户打交道或者争取大订单时；技术人员，他们提供相关的技术服务；客户服务人员，他们向顾客提供安装、维修和其他服务；办公人员，包括销售分析人员、订单执行人员和管理人员。

确定了销售团队的目标和战略之后，公司就可以选择是使用**直接销售团队**（direct sales force）还是**契约销售团队**（contractual sales force）。一个直接（公司）销售团队由专门为本公司工作的全日制或者兼职的支薪员工组成。这种销售团队包括内勤销售人员和现场销售人员，其中前者的主要工作是通过电话、传真和电子邮件联系客户或者接受目标顾客的访问，后者则经常出差和拜访顾客。契约销售团队包括生产商代表、销售代理和经纪人，他们根据销售额收取一定的佣金。

□ 销售团队的结构

销售团队的战略影响销售团队的结构。如果公司是对分布在许多地方的同一行业的最终用户销售一条产品线，它可以选择地区销售团队结构。如果公司是对多种类型的客户销售多种产品，它可能就需要根据单个产品或市场安排销售团队。有些公司需要更加复杂的结构。例如，摩托罗拉公司管理着四种销售团队：(1) 战略性市场团队，由技术、应用和质量方面的工程师以及负责重要客户的服务人员组成；(2) 地区性销售团队，负责拜访分布在不同区域的消费者；(3) 分销商销售团队，拜访并培训摩托罗拉的分销商；(4) 内部销售团队，负责进行电话营销和接受订单。

大客户代表了巨大的销售和利润潜力，这就是很多公司会指派大客户经理与这些重要的顾客打交道的原因。平均而言，每个大客户经理会与9个客户打交道，并向全国销售经理汇报（该全国销售经理向负责营销和销售的副总裁汇报）。大客户凭借其购买量，通常可以得到更加优惠的价格。然而，与在价格

上得到好处相比较，他们会寻求更多的附加值，并看重大客户经理个人的关注和建议。参见第 6 章“营销在中国：利乐在中国”。

大客户经理承担的工作主要有：充当买卖双方之间的一个联系点；了解顾客的需求和决策过程并作出反应；寻求通过为客户提供解决困难的方案给顾客增加价值；与他们的顾客洽谈合同；向顾客提供定制的、即时响应的服务。为了提高工作效果，他们需要具备沟通、营销、管理和财务方面的专业知识：一位大客户经理这样说：“我所在的职位不应当只是一名销售人员，而应当是我们客户的一名‘营销顾问’，应当推销我们公司的能力而不仅仅是产品。”[52] 参见“营销视野：大客户管理”。[53]

□ 销售团队的规模

公司一旦确定了销售团队的战略和结构，就应根据希望接触的顾客数量决定销售团队的规模。一种广泛使用的方法包括五个步骤：(1) 将顾客按年销售量分类；(2) 确定对每类客户的访问频率，即每年访问一类顾客中的每个客户的次数；(3) 每一类客户的数目乘上各自所需的访问数，即得到总的年度访问工作量；(4) 确定一个销售代表每年可进行的平均访问次数；(5) 将总的年访问次数（第三步的计算结果）除以每个销售代表的平均年访问数（第四步的计算结果），即得到所需的销售人员的数目。

假设某公司估计全国有 1 000 个 A 类顾客和 2 000 个 B 类顾客。A 类顾客一年需访问 36 次（每年 3.6 万次），B 类需 12 次（2.4 万次）。这表明公司需要每年能够进行 6 万次访问的销售团队。假设每个销售人员平均每年可完成 1 000次访问，那么公司需要的销售人员数量为 60 名。

□ 销售团队的薪酬

为了吸引顶尖的销售代表，公司需要制定有吸引力的报酬计划。销售团队报酬的四个组成部分是固定工资、变动工资、费用补贴和福利。固定工资用于满足销售代表对稳定收入的需要。变动工资则主要是为了激励和奖励更努力的销售工作，它可能是奖金、红利或利润分成。费用补贴主要用于弥补销售代表进行销售工作时发生的差旅、住宿、餐饮和娱乐费用。福利包括带薪休假、养老金以及人寿保险等，主要是为了提供安全感和工作满足感。

当非销售性职责所占比例较大或者销售工作在技术上非常复杂因而需要团队合作时，应该强调固定报酬。当销售额呈周期性变化或取决于个人的主动性时，则应强调变动报酬。固定报酬和变动报酬有三种基本的组合方式：纯薪金制、纯佣金制和薪金佣金混合制。3/4 的公司采用薪金佣金混合制，不过两者的相对比率差别很大。[54]

在纯薪金制度下，销售代表能够获得稳定的收入，使得他们更愿意完成非销售性活动，但是不足以激励他们寻找更多的客户。从公司的角度来看，这种方法的管理较为简单，而且人员流动性低。纯佣金计划能够吸引业绩好的销售代表，提供更多的激励，要求的监督较少，而且能够控制销售成本。混合制在

避免上述两种报酬计划的缺点的同时，综合了两种方式的优点。在这种制度下，公司可以将销售人员报酬的可变部分与公司广泛的战略目标联系起来。现在有一个趋势，公司开始降低对销售额的关注，而更多地考虑其他一些因素，如毛利率、顾客满意度和顾客保持率。例如，IBM公司已经将顾客调查所显示的顾客满意度数据作为确定销售人员报酬的一种参考标准。[55]

营销视野 大客户管理

大客户（也称作关键客户、全国客户、全球客户或看家客户）经常被营销者挑选出来给予特别的关注。这些是重要的客户，在许多地方有很多的分部，对所有的分部都统一定价并协同服务。大客户经理（major account manager，MAM）通常向全国销售经理汇报，监督其领域内的现场销售代表访问客户公司的情况。大客户通常由一组战略性的客户管理团队负责，该团队的成员来自可以处理各方面关系的交叉职能部门。例如，1992年，宝洁公司安排了一个战略性的客户管理小组与在阿肯色州本顿维尔的沃尔玛总部的人员一起工作。到1998年，宝洁和沃尔玛通过改进供应链共同节省了300亿美元的成本。今天，宝洁公司在本顿维尔的小组的人员大约有300名，在欧洲、亚洲和拉丁美洲的沃尔玛总部驻扎了更多的小组人员。

平均每个公司管理大约75个大客户。如果公司有许多这样的大客户，它很有可能会组建一个大客户管理分部，平均让每个大客户经理管理9个大客户。一些诸如Rohm and Haas这样的公司正在创建跨职能的战略客户团队来整合新产品开发、技术支持、供应链、营销活动和多沟通渠道。

大客户管理正在不断发展。因为公司合并和收购，客户更集中了，更少的客户占据了公司更多的销售额。许多客户正将他们的购买集中在某个商品上，这给了他们更大的讨价还价的能力。因此，卖方需要投入更多的经历来关注这些大的买家。因为产品越来越复杂，买方组织中更多的人参与到购买过程中。典型的销售人员可能缺乏向大买家销售所需的技巧、权限或者覆盖面。

在选择大客户时，公司有以下的标准：采购量大（尤其是利润高的产品），采购集中，在几个地理区域需要高水平的服务，也许价格敏感，也许需要长期的伙伴关系。大客户经理的责任有：作为单独的联系人；发展和培养客户业务；了解客户决策过程；确认增值的机会；提供竞争者情报；销售谈判；协调客户服务。

基于购买量的优惠价格并不足以保持客户忠诚。竞争者可以达到同样的或者更低的价格，或者公司因为成本的提高而不得不提高价格。相对于优惠的价格，许多大客户更看重附加价值。他们喜欢有单独的、完全投入的联系人；单独的账单；特别的担保；电子数据交换；优先发货；预先的信息沟通；定制的产品以及有效的维护、修理和升级服务。还有友善的价值。与那些看重大客户业务以及在业务中有既得利益的人存在私人关系是保持一个忠诚客户的驱动因素。

资料来源：Clare Doyle, Brad McPhee, and Ian Harris, "Marketing, Sales, and Major Account Management: Managing Enterprise Customers as a Portfolio of Opportunities," talk at Marketing Science Institute's Marketing, Sales, and Customers conference, December 7, 2005; Sallie Sherman, Joseph Sperry, and Samuel Reese, *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts* (New York: McGraw-Hill Trade, 2003); Jack Neff, "Bentonville or Bust," *Advertising Age*, February 24, 2003; Noel Capon, *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset* (New York: Free Press, 2001). More information can be obtained from NAMA (National Account Management Association); and at www.nasm.com.

管理销售团队

公司要想实施对销售团队的设计方案，完成销售目标，必须对销售团队进行有效的管理。销售团队管理的步骤包括招聘、培训、监督、激励和评价销售代表，见图 17—3 。为了使营销者既努力又聪明地向顾客销售产品，可参考佳能（美国）公司的做法。

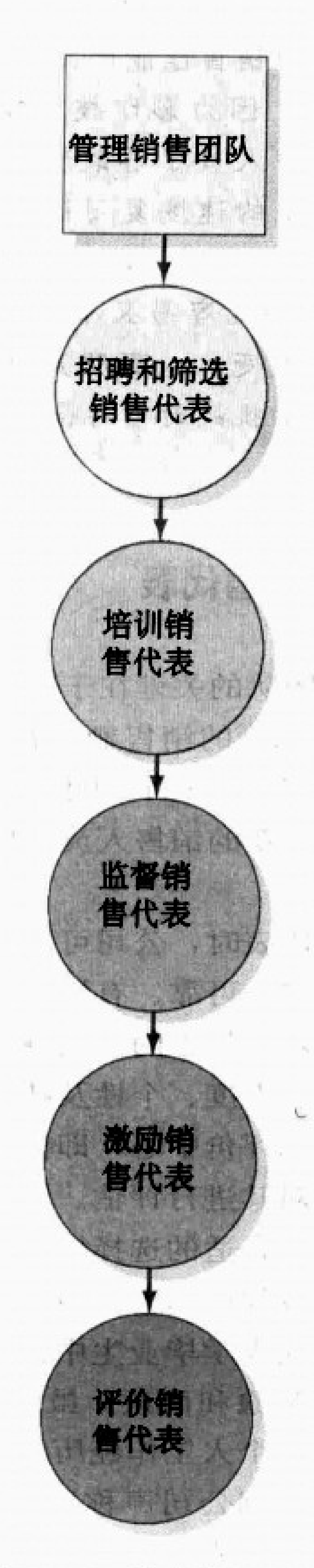


图 17—3　管理销售团队

佳能（美国） 在向全美的公司营销复印机和其他影印设备时，佳能（美国）公司成功的关键是个性化传播。远在其购买者作出任何购买决策之前，佳能公司已经使用直接发送邮件和电邮的方式与其建立了关系。"（顾客）可能早在购买之前的半年到一年的时间里就收到我们的信息了。"数据库营销经理戴维·休斯（David Hughes）说。通过小组深度访谈、调研和其他调研技巧，佳能已经发现1/3的顾客喜欢通过邮件接受信息，1/3的顾客喜欢通过电邮接受信息，另外1/3的顾客两者都喜欢。尽管是通过电邮进行互动沟通，休斯指出佳能的邮件回应率"几乎总是更高些——许多时候，达到高出5倍之多"。

这种沟通流为销售佳能产品的11 000个内勤和外勤销售人员提供了个性化的关注平台。因为影印技术发展迅速，佳能创建了自己的"学习区"培训网站来让销售人员了解最新的产品改进。代表们可以在办公室或销售现场上网，以自己的速度复习课程；之后他们有机会通过课堂培训完善他们的技能。有了"学习区"，更多的代表可以更快速地完成更多的课程。因为在网站登出材料既容易又节省成本，佳能正不断地添加新的培训课程。结果就是，在极度变化、高度竞争的影印市场，佳能的销售专家们面对培育长期顾客关系的挑战时准备得更充分。[56]

□ 招聘和筛选销售代表

成功的销售团队的关键在于选择高效的销售人员。一项调查显示，27%的销售人员创造了52%的销售额。在销售效率问题之外最大的浪费是雇用了错误的人。美国所有产业的平均年人员流动率将近20%。人员辞职导致销售额流失，寻找和培养新的销售人员的成本以及给现有的销售团队带来重振旗鼓的压力。

在挑选销售代表时，公司可以询问顾客喜欢什么样的销售人员。多数顾客希望销售人员诚实、可靠、有知识并且能够帮助自己。然而，确定哪些特性真的能带来销售成功是很难的。大量研究显示，在销售业绩与背景和经验变量、现状、生活方式、态度、个性及技巧之间几乎不存在相关关系。更有效的预测指标是综合测试和评价中心，即模拟工作环境，在与应试者即将工作的环境极为类似的场合下对其进行评估。[57]

管理层制定了合适的选择标准后，就可以着手进行招聘工作。人事部门可以通过各种途径寻找应聘者，包括由现有销售代表引荐、通过职业介绍所、刊登广告以及在应届大学毕业生中挑选。挑选过程可以是一次非正式的面试，也可以是长时间的测验和面谈。虽然测验成绩只是一系列参考标准（如个人品格、推荐人意见、个人工作经历和面试表现）中的一种，但是很多公司都非常看重它。例如，吉列公司声称这类测验使人员流动减少了42%，而且它与新销售人员在公司中的进步之间也存在密切联系。

□ 培训和监督销售代表

今日的顾客都希望销售人员具有深厚的产品知识，能够对自己的经营提出改进建议、有效率并且可靠。这些要求迫使公司不得不在销售团队培训方面投入大量资金。新的销售代表可能要花几周到数月的时间接受培训。工业品制造公司的平均培训时间是 28 周，服务性公司的平均培训时间是 12 周，而消费品生产公司的平均培训时间是 4 周。训练时间和方法取决于销售任务的复杂程度和招聘人员的类型。培训通常包括多种手段，如角色扮演、录音带和录像带、光盘以及基于网络的远程教育。例如，IBM 使用计算机化的自学系统，被培训的人员练习给屏幕上扮演购买者的人打销售电话。

对销售代表的监督程度因公司而异。那些报酬主要为佣金的销售人员一般会接受较少的监督，但那些报酬主要是薪水或者确定工资的员工则会受到较为严格的监督。对于雅芳和其他公司所采用的多层次销售，独立的分销商也负责管理自己手下销售公司产品的销售团队。这些独立承包商或者代理不仅就自己实现的销售收取佣金，而且就其招募和培训的销售人员所实现的销售收取佣金。[58]

□ 销售代表的工作效率

一家公司每年应该访问特定的客户公司多少次呢？一些研究表明，销售代表往往耗费过多的时间用于小型的、低利润的客户，而事实上他们更应该关注大型的、高利润的客户。[59]因此，公司通常会规定销售代表应该用于发展新客户的时间。例如，Spector Freight 公司希望其销售代表把 25％的时间用于发展潜在客户；如果 3 次访问都没有成功，那么销售代表应该放弃自己的努力。公司之所以要规定潜在客户的访问标准，主要是因为如果公司不就这个问题作出规定，很多销售代表会把大部分时间用于现有客户，而不是那些可能永远不会购买的潜在客户。一些公司建立专门拿工资的销售团队来发展新客户。

研究证明，最成功的销售代表是那些懂得如何有效利用时间的人。[60]一种计划工具是时间—责任分析方法，这种方法帮助销售人员了解他们的时间是如何分配的，以及他们如何才能提高自己的工作效率。一般来说，销售代表的时间主要用于准备、旅行、等候、销售和管理工作（写报告、开单收款、参加销售会议，以及与公司里的其他人谈论生产、发货、开单、销售绩效及其他事项）。由于销售人员要完成如此多的工作，因此他们实际用于销售的时间可能仅占工作时间的 29％！[61]

公司一直不断地寻找提高销售代表的工作效率的方法。其中可能包括：培训销售代表增强对电话的利用；简化记录工作，利用计算机和互联网来规划客户和路线方案，提供关于顾客和竞争对手的信息；使订单准备过程自动化。此外，公司的网站可以帮助明确公司与个别客户的关系，识别那些值得拜访的客户，从而能够让销售代理将精力放在处理最好由其个人解决的事情上。

为了降低外勤销售团队的工作压力，许多公司逐渐增大了内勤销售团队的规模和责任。内勤销售人员可以分为三种：技术支持人员提供技术信息，回答

客户的问题；销售辅助人员的主要职责是帮助外部销售人员开展工作，包括确认订单、检查信用状态、追踪货物，并回答顾客的问题；电话营销者通过电话寻找新的销售意向，对其进行分析并推销产品，与以前的顾客保持联系，并且加强对那些被忽视的顾客的重视程度。

□ 激励销售代表

大多数销售代表需要鼓励和特殊激励。这一点对现场销售来说更加重要。由于从事这种工作的销售代表通常会独自工作，工作时间不规律，离家较远，会遇到来自其他销售代表的激烈竞争，经常缺乏争取客户所需的足够授权，而且有时付出大量劳动后却没有拿到订单。[62]大部分营销者相信，对销售代表的激励越高，他们就会越努力工作；更努力的工作会带来更好的效益，更好的效益会带来更多的回报，而更多的回报会产生更多的满意，更多的满意就会强化激励的效果。这一想法的基本假设是，销售经理必须使销售代表相信：他们可以通过更努力的工作或者更好的培训取得更好的销售业绩；对更好的业绩的奖励足以补偿他们付出的努力。

为了增加激励，营销者求助于内在和外在两种形式的奖励。一项衡量不同奖励的重要性的研究发现，最有价值的激励是工资，其次是奖金、个人发展和成就感。[63]最不受重视的激励是喜欢和尊敬、安全以及认同。销售代表似乎更喜欢满足自己内在的需要，因此加薪和升职是最好的激励方法，而不是赞扬和安全。但是研究人员还发现激励因素的重要性与人口统计特征存在密切联系。经济激励更适用于年纪较大的人和那些家庭成员多的人；而诸如认同之类的激励则更适用于未婚或家庭成员少并且通常受过较正规教育的销售代表。

许多公司都会规定年销售定额。销售定额可以根据销售额、销量、利润率、销售努力和活动以及产品类型来设定。管理代表通常会将销售代表的报酬与定额的完成情况联系起来。销售定额是在制定年度营销计划时设定的。管理层首先需要进行销售预测，并根据销售预测规划产量、工人数量和资金需求。之后公司才可以建立地区的销售定额，一般都高于销售预测，这样可以更有效地激励经理和销售代表尽最大努力工作。这种方法的另一个优点是即使无法完成定额，公司仍可以实现销售预测。

每一地区的销售经理会将地区的定额分配给每个销售代表。常见的方法是每个销售代表的销售定额至少等于他去年的销售额再加上上一年销售额与今年潜在销售额差额的一个比例。销售代表对压力的反应越积极，该比例就会越高。

□ 评估销售代表

我们曾经讲过销售监督工作的前馈作用，即管理层告诉销售代表应该进行的工作，并激励他们做好这些工作。好的前馈需要有好的反馈，即经常从销售代表那里获得评价他们工作绩效的信息。管理层可以通过几种方法获得与销售代表相关的信息，包括销售报告、个人观察、顾客信件及投诉、消费者调查以

及与其他销售代表的谈话。许多公司要求销售代表制定一年的地区营销计划，包括发展新客户和扩大现有客户业务的方案。这类报告使得销售代表在某种程度上扮演了市场经理和利润中心的角色。销售经理对这些计划加以研究，提出改进建议，并根据它们制定销售定额。

销售代表要将完成的活动记录在销售访问报告上，还要提交费用报告、新业务报告、损失业务报告以及当地的商业和经济形势报告。这些报告为销售经理选择反映销售绩效的主要指标提供了原始数据：（1）每个销售代表每天的平均销售访问次数；（2）平均每次销售访问的时间；（3）每次销售访问的平均收入；（4）每次销售访问的平均成本；（5）每次销售访问所需的招待费用；（6）每百次销售访问与收到订单数的百分比；（7）每一时期的新客户增加数；（8）每一时期失去的客户数；（9）销售团队费用占销售额的百分比。

销售报告以及其他报告和观察为评估工具提供了原始资料。评估方法不止一种。其中的一种将销售代表当期的关键销售绩效指标与上一期或公司的平均指标进行对比。这种对比能够帮助管理层发现需要改进的地方。例如，如果一个销售代表的平均毛利率低于公司的平均水平，那么他就可能选择了错误的顾客，或者没有与每个顾客进行充分的交流。在评价时还可以考虑销售代表对公司、产品、客户、竞争对手、所管地区和职责的了解；相关的性格特征；激励或服从度方面的问题。[64]

人员销售的原则

人员销售是一门涉及多个领域的古老的艺术。然而，今日的有效的销售代表不仅仅是依靠直觉；他们接受了分析方法和顾客管理的培训，从被动的订单接收者变成主动的订单获得者。有效的销售过程所涉及的主要步骤如表 17—3 所示。[65]沟通和关系营销对人员销售也是重要的。SPIN 方法有助销售代表学习建立长期的客产关系，它包含以下几类问题[66]：

● **情境问题**。这些问题关于询问或探寻购买者现有的情况。例如，"您使用什么系统为顾客开发票？"

● **疑问问题**。这些问题是有关购买者经历的问题、困难和不满。例如，"该系统的哪些部分出现了错误？"

● **暗示问题**。这些问题有关购买者问题、困难或不满的后果或效果。例如，"这一问题多大程度上影响了你们的生产效率？"

● **需求与回报问题**。这些问题有关提出的解决方案的价值或有用性。例如，"如果我们的公司可以帮助减少 80%的错误，您能节省多少成本？"

表 17—3　有效销售的主要步骤

销售步骤	在工业品销售中的应用
寻找和分析潜在客户	公司通过邮件和电话进行联系，分析潜在客户的购买兴趣和资金实力。然后公司应该让现场销售代表去接触非常有潜力的顾客，而把那些较有可能购买的潜在客户交给电话营销者作进一步跟踪。



续前表

销售步骤	在工业品销售中的应用
准备	销售代表调研目标公司的情况（它需要什么以及谁参与购买决策）及其采购人员的情况（性格特征和购买风格）。销售代表应确定访问目标：分析潜在的客户，收集信息，或者马上完成交易；还要决定采用的访问方法，包括私人拜访、电话访问或者信函访问；考虑访问时机，确定对客户的整体销售战略。
接触	为了使双方关系有个良好的开端，在会见目标顾客时，销售代表应当用积极的谈话开场，然后通过认真的聆听和仔细的提问了解客户的需求。
讲解和演示	销售代表采用特性、优点、好处和价值方法向目标顾客讲述产品的情况。销售代表应当注意不要过多地讲解产品的特点（产品导向），而忽视了产品的利益和价值（顾客导向）。
应对反对意见	销售代表必须应付顾客在听取产品介绍过程中或当销售代表要求他们订购时所表现出的抵触情绪。销售代表应采取积极的方法，请顾客说明他的意见，然后提出导致顾客产生这种意见的问题，指出反对意见是没有依据的，或者将反对意见转变为购买的理由。
完成交易	要完成交易，销售代表可以要求顾客订货，重新强调协议的要点，提议帮助购买者填写订单，询问顾客是要产品 A 还是产品 B，让顾客对颜色或尺寸等小方面作选择，或者告诉顾客如果现在不订货将会有什么损失。此外，销售代表也可以给予购买者完成交易的奖励，如特价或赠送礼物。
在工业品销售中的应用	后续工作和维护为使顾客满意并能继续订购，达成交易后，销售代表应马上敲定运输时间、购买条款及其他事项。销售代表在接到第一份订单后，就应马上安排时间进行一次后续访问，以确保安装和培训等服务正确无误。这有助于发现问题，表现对顾客的关心并且减少分歧的产生。销售代表还应当为顾客制定维护和改进计划。

□ 谈判

营销关注的是交易活动以及订立交易条款的风格。在常规性交易中，交易条款是通过规定的价格和分销方式订立的。在谈判性交易中，价格和其他条款是通过讨价还价订立的，即双方或多方就长期有约束力的协议进行谈判。除了价格以外，需要谈判的其他事项包括合约完成日期；所提供的货物或服务的质量；购买量；财务、风险承担、推广和所有权等方面的责任；产品安全。为了保证销售谈判的有效性，销售代表要进行充分的准备，还应具有下列素质：计划能力，与谈判对象相关的知识，在压力和不确定情况下的思考和快速反应能力，语言表达能力，理解能力，判断力和常识，诚实，说服能力，以及耐心。[67]

□ 关系营销

到现在为止，我们讨论的人员销售和谈判理论都是以交易为导向的，因为它们的目的都是完成特定的交易。但是，在许多情况下，公司进行特定的交易

并不仅仅是为了交易本身，而是为了通过交易说明自己具有长期为客户提供优质服务的能力，进而与顾客建立长期的供应商—客户关系。因为如今大客户通常是全球性的，更喜欢供应商能够：向许多地区销售和运送一系列产品和服务；迅速地解决在不同地区发生的问题；与客户团队紧密合作以改善产品和流程。当一个关系管理方案顺利实施后，公司开始像管理产品一样管理自己的客户。但是关系营销并不适用于所有的情况。因此，公司必须判断哪些细分市场和顾客能对关系管理作出有利于公司的回应。

小　结

1. 直复营销是指利用直接接触顾客的渠道，不通过中间商，直接接触顾客并将产品和服务送达给顾客。直复营销是互动的营销系统，使用一个或多个媒体来影响任何地点的可测量的反应或交易。直复营销，尤其是电子营销，正呈现爆炸式的增长。

2. 直复营销者通过确定活动目标、目标市场和预期顾客、产品和价格来设计营销活动，然后对此进行测试并确定判断其成功与否的衡量标准。

3. 直复营销的主要渠道包括面对面销售、直接邮寄、产品目录营销、电话营销、电视营销、购物亭营销、网络营销和手机营销等。

4. 互动营销使得营销者能够有更多的机会通过设计良好的网站以及网络广告和推广活动进行互动和个性化的活动。

5. 口碑营销发现了鼓励顾客的方法，因此顾客愿意同其他人谈论产品、服务和品牌。两种引人注目的口碑营销的方式是蜂鸣营销（激发大众的兴奋，扩大宣传，并通过意想不到的甚至是惊世骇俗的方式传达品牌相关的新信息）和病毒营销（鼓励消费者把公司开发的产品和服务，音频、视频或书面资料传播给网络上的其他人）。

6. 销售代表是联系公司与客户的桥梁。对于许多顾客来说，销售代表就是这个公司，而且销售代表会给公司带来有关顾客的急需的信息。制定决策要求选择最有效的销售组合方式。

7. 销售团队的设计需要就目标、战略、结构、规模和报酬作出决策。目标包括寻找目标顾客、定位、沟通、销售、提供服务、收集信息和分配。战略决策需要选择最有效的销售方法组合。选择销售团队的结构包括根据地理、产品或市场（或者这些的组合）来划分区域。规划销售团队的规模时，需要估计全部工作量以及销售时间（从而估计所需的销售代表）。销售团队报酬决策包括决定采用何种类型的报酬——固定工资、变动工资、费用补贴和福利，以及顾客满意在决定总体报酬上的重要性有多大。

8. 销售团队管理的步骤包括：(1) 招聘和筛选销售代表；(2) 在销售技巧和公司的产品、政策和顾客满意导向等方面培训销售代表；(3) 监督销售代表，并帮助销售代表有效率地使用时间；(4) 激励销售团队并平衡预算、资金奖励和辅助的激励措施；(5) 评估个人或团体销售表现。

9. 有效的销售代表培训使用分析方法和顾客管理，以及专业销售的艺术。

案例

戴尔在中国

1984年，年仅19岁的迈克尔·戴尔(Michael Dell)创立了戴尔计算机公司。迈克尔·戴尔奉行一种简单的直销商业模式，这种以关注交易效率为核心的商业模式有两个好处：一是可以避免分销中间环节（批发商和零售商）的成本和风险；二是根据订单定制可以减少由于大量储存零部件和制成品带来的成本和风险。但要求IT支持的高效供应链管理。2000年，戴尔模式被认为是计算机行业全球最有效率的模式，戴尔公司的业务进入了170多个国家。2005年，戴尔在全球计算机市场的份额为16.8%，以3 670万台的发货量成为世界第一大计算机销售商。2008年第二季度，戴尔在全球PC市场的占有率为15.6%，位居第二（第一是惠普，为18.1%）；在美国PC市场的占有率为31%，位居第一（第二是惠普，为25%）。

经历了2001—2004年的高速发展后，戴尔直销模式受到挑战，增长势头下滑。IDC报告显示，尽管戴尔还是2006年全球PC销量冠军，但与惠普公司的市场份额差距仅有0.1%。(参见第13章中的“创新营销：戴尔”。)2006年，戴尔本人再次出任公司CEO，9月提出“戴尔2.0战略”，其核心是公司战略重点将从低价产品转移到强调服务、客户满意度和产品设计上来。戴尔开始在直销模式基础上试探分销，例如开设体验店，并与代销商和大零售商合作。2006年，戴尔已在中国重庆、南京、天津、上海、杭州等地开设体验店。戴尔（中国）对政府及大企业用户仍采用直销模式；对个人消费者和小企业，在一至三级城市仍以直销为主，在四到六级市场将以分销为主。

戴尔（中国）的成功

戴尔进入新市场有两个选择标准：这个市场有没有足够的客户；有没有利润空间。1995年，戴尔进入中国，但尚未在中国设立生产基地。1998年，中国已成为全球个人计算机第五大市场（仅次于美国、日本、德国和英国）。1998年底，戴尔在厦门设立中国客户服务中心（包含销售、制造和客户服务呼叫中心），提供全方位的技术和服务支持，开始在中国开拓它的直销商业模式。此后，戴尔（中国）的业务迅速发展，在中国销售额直线上升：1998年为3亿元，1999年19亿元，2000年37亿元，2001年75亿元，2002年175亿元，2003年约220亿元，2004年303亿元，2005年349亿元，2006年达到387亿元。戴尔（中国）成为成长最显著的公司，5年内升至中国计算机行业第三位，占中国市场份额9%左右。戴尔（中国）把大型企业及政府用户作为主要目标市场，B2B的市场占有率高达25%～30%，服务器和商用计算机出货量全国排名第一，争取到一批重要的本地商用客户（如太平洋保险、宝钢、华为等公司）接受戴尔的服务器等高端产品。相比之下，戴尔（中国）在B2C的消费类个人计算机市场上的业绩却不尽如人意。

戴尔（中国）的运作

为何戴尔（中国）能取得跳跃上升的业绩？戴尔衡量业绩成功有三个指标：成本下降、营业额增长和利润增长。

对成本的苛求。长期以来，注重成本效益一直是戴尔的核心战略。戴尔成功模式在于订单化生产、库存成本和销售成本减到最少，而传统的IT经销、分销渠道需要占用大量库存和资金，需要大量的、强有力的销售团队管理。戴尔持续地降低成本，这使得戴尔容易在保留自身利润的同时，还可以降低高端产品的价格，打压了竞争对手的利润空间，给竞争对手造成巨大的压力。戴尔公司的一个重要目标就是

持续地降低运营成本。戴尔总部要求戴尔（中国）每年的运营成本下降不少于 10%，这个指标的难度还在于它的基数本来就很小：1998 年，戴尔在厦门建厂的时候，运营成本只有 IT 厂商平均水平的一半左右。2003 年，厦门的戴尔生产基地的运营成本仅为 1998 年的 1/3。其库存不超过 7 天，而中国 IT 巨头联想集团的库存时间是 30 天。戴尔的成本观念在企业中被转化成一种务实的企业作风。甚至戴尔（中国）的最高领导符标榜（原中国区总裁），出差旅行也只是乘坐飞机经济舱，而且虽然他每月都要到厦门几次，可在那里却没有备专用的办公室，只使用空闲的会议室。

高压式销售。戴尔总部对戴尔（中国）的要求是其销售年增长要达到行业平均增长的 3 倍。中国 IT 业年均增长为 18%，即戴尔（中国）的增长至少要达到 55%。戴尔（中国）的早期发展达到了总部的这一要求，除商业模式的优势以外，也因为原来的市场份额低。而后来继续保持这样的增长速度，就带来高压式销售。

戴尔（中国）对销售员的顾客管理有明确要求：连续两个季度没能激活的客户将会从现有的销售组合中拆分出来。每个销售组合在不断拆分出客户的同时，必须实现每季度比上季度增长 15% 的销售额。由于公司强制要求本季度、本月甚至本周的营业额和利润指标，使员工不愿意花精力开发潜在的客户而宁肯向公司要资源去打价格战，可能牺牲公司利润以速战速决来获得营业额，以至不时发生客户经理"一锤子买卖"的短视行为。而且，戴尔的销售压力不仅落在销售代表身上，也传递到戴尔中国的最高管理层。戴尔中国区总裁在业内被戏称为"两个季度的总裁"(two-quarter-man)，即如果两个季度没有完成销售任务，戴尔总部就会考虑他是否合格。这当然容易使戴尔（中国）的高管产生短视战略行为，也是导致戴尔（中国）管理层较频繁更换的一个主要原因。

独特的销售体系。戴尔将中国市场分为东南西北和香港 5 个大区，以大区为利润中心，各销售代表在大区平台上按行业锁定目标客户。销售代表又分为外勤销售员和内勤销售员：外勤销售员主要负责开发和维持大客户，内勤销售员负责客户咨询，向外勤销售员提供客户机会，并配合外勤销售员来协调客户订单在公司内部的运作。即使是通过代理商进行的销售，戴尔也要了解客户的需求状况。当代理商电话询价时，戴尔的内勤销售员往往要问明计算机的最终购买者。当确认购买客户后，内勤销售员就会将该客户转给外勤销售员，并要求外勤销售员去了解该客户的需求状况，以便内勤销售员提供更好的产品和服务方式。

戴尔公司给每个外勤/内勤销售员组合（一般是 2 个人）按行业分 100 个客户，外勤销售员重点开发前 20 个大客户，目标是要拿下其中的大部分潜在机会，内勤销售员主要通过电话覆盖其他 80 个客户，一旦发现有新的机会，外勤销售员立即登门拜访，同时内勤销售员还要协助外部销售员共同维系前 20 个客户的关系，处理订单的内部流程。外勤/内勤销售员的组合一般依客户而定，面对大客户的比例是 1∶1，即 1 个内勤销售员支持 1 个外勤销售员。面对中型客户，内外比例可能是 1∶3。比例也因销售经理对当地市场成熟度的认识和判断而调整。

戴尔在中国 258 个城市开通了 720 条免费电话，并有完善的网上购买途径，直通戴尔的销售代表。戴尔往往通过宣传基本配置产品的低价格，来快速吸引客户注意力。然后在随后引导客户"定制"产品的销售过程中，用各种手段推荐提升配置和附加配置，使产品价格随之提升。对于小批量采购的客户而言，戴尔产品的购买价格往往大大高于最初从广告中感知的价格。

戴尔在中国的问题

戴尔的直销模式和苛求成本创下高业绩，近几年也面临高效分销模式的有力挑战，在中国市场戴尔还遇到一些问题：

顾客不满意。戴尔（中国）在成本严格控制的前提下，将重点放在关系型大客户上，有限的服务资源也向大客户倾斜。2005年，戴尔（中国）屡遭大量投诉和媒体曝光，包括订单不能如实按时交付、不能及时更换有质量问题的产品。其中很多抱怨是来自个人家庭用户和中小型企业。由于缺乏经销商作为中间缓冲，消费者对戴尔服务的不满意直接伤害了戴尔公司品牌。

农村市场。由于直销模式很大程度上依赖互联网，使得戴尔很难渗透到中国辽阔的中小城市和乡村，在那里互联网还没有普及。

品牌形象。戴尔在中国很少进行公关和社会公益活动，其广告形式单一。人们更多地认为戴尔只是一家关心产品销售、关心利润的企业。戴尔的品牌形象缺乏亲切的人性情感，给人一种冷漠的感觉。

数字化管理的双刃剑。戴尔的数字化管理将销售目标细化到月、周甚至日，以销售量为主评估业绩，这种管理虽达到高效率，同时也产生内部问题：使员工过度聚焦个人短期目标，使部门间的合作与交流受阻，难以相互合作争取公司利润，当利益发生冲突时还往往会相互抢夺订单。

[讨论题]

1. 解析戴尔在中国的高效销售体系是如何运作的？

2. 你认为直销与分销混合的渠道模式能否成功？其主要的困难何在？

资料来源：Louise Lee, "It's Dell vs. The Dell Way," *BusinessWeek*, March 6, 2006, 61 - 62; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune*, September 18, 2006, 70 - 78; Nanette Byrnes, Peter Burrows, and Louise Lee, "Dark Days at Dell," *BusinessWeek*, September 4, 2006, 27 - 30; Elizabeth Corcoran, "A Bad Spell for Dell," *Forbes*, June 19, 2006, 44 - 46; David Whitford, "Uh... Maybe Should I Drive," *Fortune*, April 30, 2007, 125 - 128; 蔡云锦：《戴尔："直接"低飞》，载《商学院》，2004 (6)；陈峻松、刘德良：《戴尔：中国十年》，载《销售与市场（战略版）》，总257期，2007 (2)；杨速炎：《戴尔在中国市场的变革》，载《中外企业文化》，2007 (10)；中华人民共和国商务部外资司：《2004—2005年度外资企业销售额500强》；戴尔公司官方网站，www.dell.com.cn；《戴尔分销转型初见成效　超低价笔记本将成关键角色》，载《电子资讯时报》，2008-04-24。

【注释】

[1] Louise Story, "The High Price of Creating Free Ads," *New York Times*, May 26, 2007; Laura Petrecca, "Madison Avenue Wants You! (or at Least Your Videos)," *USA Today*, June 21, 2007; Eric Pfanner, "Leave It to the Professionals? Hey, Let Consumers Make Their Own Ads," *New York Times*, August 4, 2006; Kenneth Hein, "Coke's Web Formula Is a Work in Progress," *Brandweek*, September 4, 2006, 9.

[2] 直接订购营销和直接关系营销作为直复营销的组成部分，see Stan Rapp and Tom Collins in *The Great Marketing Turnaround* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990)。

[3] Michael McCarthy, "Direct Marketing Gets Cannes Do Spirit," *USA Today*, June 17, 2002.

[4] "DMA's 2006 'Power of Direct Marketing' Reports," *Direct Marketing Association*, June 5, 2007; "Direct Marketing's Growth Rate to Cushion Cooling U.S. Economy," *Direct Marketing Association*, October 17, 2006; Carol Krol, "Direct Hits It Big," *BtoB*, October 10, 2005, 29 - 31.

[5] Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 3d ed. (New York: McGraw-Hill, 1995).

[6] 平均顾客寿命 (N) 与顾客保留率 (CR) 相关。假设每年公司的顾客保留率是80%。那么平均的顾客寿命为：$N = 1/(1-CR) = 1/0.2 = 5$。

[7] Lorie Grant, "Niche Catalogs' Unique Gifts Make Money Less of an Object," *USA Today*, November 20, 2003, 3B; Olivia Barker, "Catalogs Are Complementa-

ry with Online Sales, Purchases," *USA Today*, December 4, 2002, 4E.

[8] Steve Ivey, "After 2 Years, Do Not Call Registry 'An Incredible Success,'" Chicago Tribune, September 30, 2005 (www. chicagotribune. com); Meghann Cuniff, "Decline in Telemarketing Means Boom for Direct Mail Businesses," The Bulletin (Bend, OR), July 11, 2005 (www. ftc. gov/donotcall).

[9] Jim Edwards, "The Art of the Infomercial," *Brandweek*, September 3, 2001, 14+.

[10] Charles Fishman, "The Tool of a New Machine," *Fast Company*, May 2004, 92 - 95.

[11] Tony Case, "Growing Up," *Interactive Quarterly*, April 19, 2004, 32 - 34.

[12] Thomas Mucha, "Spray Here. Get Girl," *Business 2.0*, June 1, 2003.

[13] Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization," *Journal of Marketing Research* 40, no. 2 (May 2003): 131 - 145.

[14] David L. Smith and Karen McFee, "Media Mix 101: Online Media for Traditional Marketers," September 2003 (advantage. msn. com/articles/MediaMix101_2. asp).

[15] Paul C. Judge, "Will Online Ads Ever Click?" *Fast Company*, March 2001, 181 - 192.

[16] Online Publisher's Association, "OPA Media Consumption Study," January 2002.

[17] Daniel Michaels and J. Lynn Lunsford, "Ad-Sales Woes Likely to Continue," *Wall Street Journal*, December 4, 2006; Jack Neff, "Axe Cuts Past Competitors, Claims Market Lead," *Advertising Age*, May 14, 2006; Byron Acohido, "Rich Media Enriching PC Ads," *USA Today*, February 25, 2004.

[18] Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001): 116.

[19] Bob Tedeschi, "E-Commerce Report," *New York Times*, June 24, 2002.

[20] Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Inge Geyskens, "How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites," *Journal of Marketing* 70 (July 2006): 136 - 50.

[21] Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).

[22] Chana R. Schoenberger, "Web? What Web?" *Forbes*, June 10, 2002, 132.

[23] Suzanne Vranica, "Marketers Give E-Mail Another Look," *Wall Street Journal*, July 17, 2006.

[24] Stan Rapp and Thomas L. Collins, Maximarketing (New York: McGraw-Hill, 1987).

[25] 相关学术文献的详细评论, see Christophe Van Den Bulte and Stefan Wuyts, *Social Networks and Marketing*, Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, MA, 2007。

[26] Louise Story, "What We Talk About When We Talk about Brands, *New York Times*, November 24, 2006.

[27] Elizabeth Wellington, "Freebies and Chitchat Are Hot Marketing Tools," *Philadelphia Inquirer*, December 31, 2003; Bob Sperber, "Krispy Kreme Word-of-Mouth Tactics Continue to Go against the Grain," *Brandweek*, October 21, 2002, 9.

[28] Renée Dye, "The Buzz on Buzz," *Harvard Business Review* (November - December 2000): 139 - 146.

[29] discussions. apple. com/index. jspa; socialize. morningstar. com/newsocialize/asp/coverpage. asp? pgid=hetabdi; www. fool. com/; Nanette Byrnes, "Leaders of the Packs," BusinessWeek, October 31, 2005; www. quickbooksgroup. com.

[30] Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter," *Marketing Management* (July - August 2006): 49 - 50.

[31] Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000).

[32] George Silverman, *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing* (New York: Amacom, 2001); Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000), chapter 12; "Viral Marketing," *Sales & Marketing Automation* (November 1999): 12 - 14.

[33] Renée Dye, "The Buzz on Buzz," *Harvard Business Review* (November - December 2000): 139.

[34] Gregg Cebryznisky, "Checkers' Rapcat Raises Issue of 'Edginess' in Online Promos," *Nation's Restaurant News* 41, no. 10, March 5, 2007, 4+.

[35] Robert Berner, "I Sold It through the Grapevine," *BusinessWeek*, May 29, 2006, 32 - 34.

[36] Barbara Kiviat, "Word on the Street," *Time*, April 12, 2007; Dave Balter, "Rules of the Game," *Advertising Age Point* (December 2005): 22 - 23; Scott Kirsner, "How Much Can You Trust Buzz?" *Boston Globe*, November 14, 2005; Linda Tischler, "What's the Buzz?" *Fast Company* (May 2004): 76 - 77.

[37] Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen, and Everett

M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th ed. (New York: Free Press, 1995); J. Johnson Brown and Peter Reingen, "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Research* 14, 3 (December 1987): 350 - 362; Peter H. Riengen and Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration," *Journal of Marketing Research* (November 1986): 37 - 78.

[38] Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown & Company, 2000).

[39] Douglas Atkin, *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers* (New York: Penguin, 2004); Marian Salzman, Ira Matathia, and Ann O'Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand* (New York: John Wiley, 2003).

[40] Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg, and Amitava Chattopadhyay, "What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness," *MSI Report* No. 06 - 111 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006); Karen J. Bannan, "Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit," *New York Times*, December 25, 2006; John Batelle, "The Net of Influence," *Business 2.0* (March 2004): 70; Ann Meyer, "Word-of-Mouth Marketing Speaks Well for Small Business," *Chicago Tribune*, July 28, 2003; Malcolm Macalister Hall, "Selling by Stealth," *Business Life* (November 2001): 51 - 55.

[41] Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter," *Marketing Management* (July - August 2006): 49 - 50; "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?" *Marketing NPV* 3, no. 3 (2006): 3 - 9.

[42] Claire Cain Miller, "The Sweet Spot," *Forbes*, April 23, 2007, 41.

[43] David Kiley, "Ford on the Web, Warts and All," *BusinessWeek*," October 30, 2006, 68 - 71; Jonathan Fahey, "Candid Camera," *Forbes*, November 13, 2006, 124 - 26.

[44] Stephen Baker, "Looking for a Blog in a Haystack," *BusinessWeek*, July 25, 2006, 38.

[45] Heather Green, "The Big Shots of Blogdom," *BusinessWeek*, May 7, 2007.

[46] Pew Internet & American Life Project, July 2006; www. pewinternet. org/.

[47] Todd Wasserman, "Report: Consumers Don't Trust Blogs," *Brandweek*, September 4, 2006, 10; 对聊天室、推荐网站和网络顾客评论的学术讨论, see Dina Mayzlin, "Promotional Chat on the Internet," *Marketing Science* 25 (March - April 2006): 155 - 63; and Judith Chevalier and Dina Mayzlin, "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006): 345 - 354。

[48] Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms," *Washington Post*, July 5, 2006.

[49] 这一部分是基于一篇优秀的小结, see "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?" *Marketing NPV* 3, no. 3 (2006): 3 - 9, available at www. marketingnpv. com。

[50] Bill Keenan, "Cost-per-call Data Deserve Scrutiny," *Industry Week*, January 10, 2000.

[51] Adaptod from Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship," *Harvard Business Review* (March - April 1961): p114. See also William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces," *Journal of Marketing Research* (August 1986): 261 - 270.

[52] Steven Miranda, "Beyond BI," Financial Executive, March - April 2004, 58+; Noel Capon, *Key Account Management and Planning*: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset (New York: Free Press, 2001); Sallie Sherman, Joseph Sperry, and Samuel Reese, *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts* (New York: McGraw-Hill Trade, 2003); Michele Marchetti, "A Hiring Decision You Can't Afford to Screw Up," *Sales & Marketing Management*, June 1999, 13+; Martin and Tubridy, "Major Account Management", in *AMA Management Handbook*; Sengupta, Krapfel, and Pusateri, "The Strategic Sales Force"; Duboff and Sherer, "Customized Customer Loyalty."

[53] See John F. Martin and Gary S. Tubridy, "Major Account Management," in *AMA Management Handbook*, edited by John J. Hampton (New York: Amacom, 1994): 25 - 27; Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel, and Michael A. Pusateri, "The Strategic Sales Force," *Marketing Management*, Summer 1997, 29 - 34; Robert S. Duboff and Lori Underhill Sherer, "Customized Customer Loyalty," *Marketing Management*, Summer 1997, 21 - 27; Tricia Campbell, "Get-

ting Top Executives to Sell," *Sales & Marketing Management*, October 1998, 39.

[54] Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy, *Managing Human Resources* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995): 416 - 418。

[55] "What Salespeople Are Paid," *Sales & Marketing Management*, February 1995, 30 - 31; Christopher Power, "Smart Selling: How Companies Are Winning Over Today's Tougher Customer," *BusinessWeek*, August 3, 1992, 46 - 48; William Keenan Jr., ed., *The Sales & Marketing Management Guide to Sales Compensation Planning: Commissions, Bonuses & Beyond* (Chicago: Probus Publishing, 1994).

[56] Brandon Hall, "Sales Training Makeovers," *Training*, May 2005, 14+; Carol Krol, "Canon Develops Sales Through Traditional Mail," *B to B*, October 11, 2004, 30; "Canon Tops for Copiers," *Office Products International*, May 2003, 18.

[57] Sonke Albers, "Salesforce Management—Compensation, Motivation, Selection, and Training," in *Handbook of Marketing*, edited by Bart Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002): 248 - 266.

[58] Nanette Byrnes, "Avon Calling—Lots of New Reps," *BusinessWeek*, June 2, 2003, 53 - 54.

[59] Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil, and Beheruz N. Sethna, "A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons," *Journal of Marketing Theory and Practice* (Spring 1994): 61 - 75. See also Lissan Joseph, "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force," *Journal of Marketing* 65 (January 2001): 62 - 70.

[60] Thomas Blackshear and Richard E. Plank, "The Impact of Adaptive Selling on Sales Effectiveness Within the Pharmaceutical Industry," *Journal of Marketing Theory and Practice* (Summer 1994): 106 - 125.

[61] Dartnell Corporation, 30th Sales Force Compensation Survey. 其他的时间分配是：12.7%花在服务电话，16%在行政工作，25.1%在电话销售，以及 17.4%在等待或旅行。

[62] Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter," *Journal of Marketing* 64 (July 2000): 88 - 101.

[63] Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr., *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, 4th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1993). See also Jhinuk Chowdhury, "The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort," *Journal of Marketing Research* (February 1993): 28 - 41; Murali K. Mantrala, Prabhakant Sinha, and Andris A. Zoltners, "Structuring a Multiproduct Sales Quota-Bonus Plan for a Heterogeneous Sales Force: A Practical Model-Based Approach," *Marketing Science* 13, no. 2 (1994): 121 - 144; Wujin Chu, Eitan Gerstner, and James D. Hess, "Costs and Benefits of Hard-Sell," *Journal of Marketing Research* (February 1995): 97 - 102; Manfred Krafft, "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems," *Journal of Marketing* 63 (July 1999): 120 - 134.

[64] See Philip M. Posdakoff and Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research* (August 1994): 351 - 363.

[65] 部分讨论基于 W. J. E. Crissy, William H. Cunningham, and Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: John Wiley, 1977): 119 - 129。

[66] Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988). Also see his *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996); James Lardner, "Selling Salesmanship," *Business 2.0* (December 2002 - January 2003): 66; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving* (New York: Berkeley Books, 1999); Neil Rackham and John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1996).

[67] 进一步的阅读材料，see Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982); Max H. Bazerman and Margaret A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: The Free Press, 1992); James C. Freund, *Smart Negotiating* (New York: Simon & Schuster, 1992); Frank L. Acuff, *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World* (New York: American Management Association, 1993); Jehoshua Eliashberg, Gary L. Lilien, and Nam Kim, "Searching for Generalizations in Business Marketing Negotiations," *Marketing Science* 14, no. 3, pt. 1 (1995): G47 - G60。

第Ⅶ篇

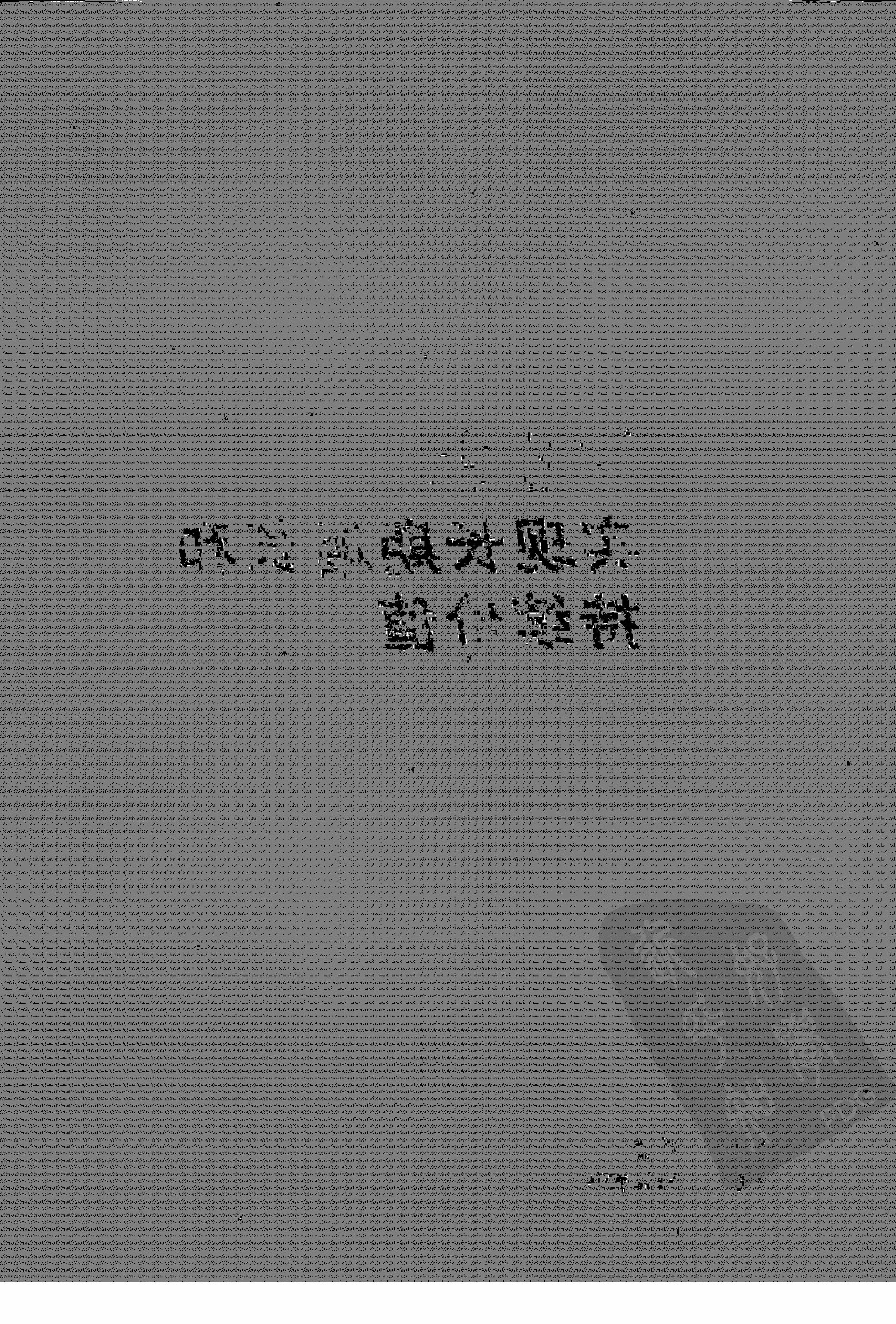
实现长期增长和持续价值

Creating Lasting Growth and Value



▷▷▷ 转型营销的管理

▷▷▷ 新世界的营销管理



根本问题是市场比我们的营销变得更快。营销必须要重构、重新定义以及延伸，这样经典的营销模型才能适用于未来。

——菲利普·科特勒

第18章 转型营销的管理

Managing Transformation Marketing

▷▷▷ 改进绩效营销的营销模式

▷▷▷ 测量和改进营销管理效能

▷▷▷ 测量和提升营销管理的效率

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 如何理解绩效营销和转型营销之间的关系？
2. 什么是营销范型、营销效能和营销效率？
3. 如何评价营销效能？
4. 如何测量营销效率？
5. 可以使用哪些方法和工具提高营销效能和效率？

营销讨论

转型营销与公司相关吗？

观点选择：转型营销只适用于后来者追赶跨国公司 vs. 转型营销广泛适用于所有的公司包括跨国公司。

海尔的内部市场链

中国的优秀公司之一海尔较早将市场导向观念和市场经济的利益调节机制引入公司内部，在20世纪90年代末创造性实施了“内部市场链”。把在计划经济时代形成的公司内部（部门之间、工序之间、岗位之间）的单纯行政关系转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，由此把外部市场订单转变成一系列内部的市场订单，形成以“订单”为中心、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的市场导向的业务链。

海尔通过在内部实施以“市场链为纽带的公司业务流程再造”，把组织结构由过去的直线职能式的金字塔结构改革为扁平化的组织结构，将职能变为流程，形成围绕订单开始公司一切活动的业务流程。其核心是真正贯彻以客户为起点的整个流程的创新管理。

“业务流程再造”从根本上对原来的业务流程做彻底的重新设计，把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，它强调以首尾相接、完整连贯的整合性业务流程来取代过去被各种职能部门割裂、不易看见也难以管理的破碎性流程。每一个业务流程都有直接服务的顾客；领导面对的是市场和顾客，而每一位员工同样面对着市场和顾客；每一个业务流程都具有高度的决策自主权；每一个业务流程的经营效果都可以用货币计算；公司的产品质量、成本和周期等绩效指标取得了显著的改善。

以“市场链为纽带的公司业务流程再造”把“市场链”和“业务流程再造”有机集成，以索酬（S）、索赔（S）和跳闸（T）为手段，以流程再造为核心，以订单为凭据，重新整合管理资源与市场资源，在OEC① 管理平台上形成每一个人（流程）都有自己的顾客、每一个人（流程）都与市场零距离、每一个人（流程）的收入都由“市场”来支付的管理运营模式。

1995年，海尔以质量为核心的OEC管理模式获得中国国家级企业管理现代化创新成果一等奖。2001年，海尔的“市场链”获第七届全国企业管理现代化创新成果特等奖。2000年，瑞士洛桑国际管理学院（IMD）教授菲舍尔（Fisher）通过对海尔“市场链”的深入调研作出案例入选欧盟案例库。张瑞敏应邀出席IMD校友大会并作关于“市场链”管理创新的演讲。2001年4月，张瑞敏应邀在美国哥伦比亚大学（Columbia University）、沃顿商学院演讲海尔“市场链”，被誉为“可与西方先进管理相媲美的管理思想”。[1]

---

① OEC（overall，every，control & clear）意即“全方位地，对每个人，每天所做的每件事，进行控制和清理”，即“日事日毕、日清日高”。它的主要内容包括：目标系统、日清控制系统和有效激励机制。

在今日高度竞争的环境中，最成功的组织是那些可以为长期增长改变它们的营销管理的组织。本篇的议题是创造成功的长期增长和价值。在本章，我们关注与转型营销相关的绩效营销，并讨论如何改善营销模式，以及测量和提高营销管理的效能和效率。第 19 章将讨论全球营销、高科技营销和内部营销。

第 1 章已阐述了今日公司营销管理的变化。针对新的变化，优秀的公司进行了转型营销管理。海尔公司，以及“营销在中国：微软和星巴克在中国”中的例子显示了商业和营销是如何改变的。

改进绩效营销的营销模式

正如第 1 章指出的，绩效营销要求审视营销努力和投资的回报。其回报既包括财务和利润，也包括品牌和无形资产以及社会责任。因此，绩效营销寻求的是长期的增长和价值，这一使命和目标是通过提高营销范型来逐步实现的。

为此，营销者要从根本上重新思考它们的哲学、观念和工具，这使得营销管理也处于改变之中（见表 18—1）。其中，有关建立可以识别环境变化的“警觉型组织”，请参见第 2 章中的“营销视野：成为警觉型组织”。

表 18—1　营销管理的变化

变化前	变化后
营销部门负责营销	每位员工都对顾客有所影响，将顾客视为公司繁荣的源泉
以产品单元来组织	以顾客细分市场来组织
所有东西都在内部生产	在保持核心竞争力的条件下将其他人能够以更低成本、更好质量提供的活动外包出去
使用很多供应商	与少数几家供应商结成伙伴关系，从而提升价值
依赖旧的市场定位	不断发掘新的营销优势
强调有形资产	认识到品牌、顾客群、员工、与分销商和供应商的关系、智力资本的价值
通过广告树品牌	通过绩效和整合传播树品牌
通过店铺和销售人员吸引顾客	产品上网销售
向所有人推销	致力于成为明确定义的目标市场上最好的公司
聚焦于有利可图的交易	聚焦于顾客终身价值
力图获得市场份额	力图建立消费者份额
在当地发展	在全球和当地发展
聚焦于财务计分卡	聚焦于营销计分卡
关注股东	关注利益相关者

杰出营销考评

表 18—2 区分了差的、好的以及杰出的商业和营销实践。管理层可以用它来分析、检查公司的现状。这一杰出营销考评的结果将揭示公司的优势和劣势，凸显公司应在哪些方面努力才能成为市场上的杰出经营者。“创新营销：三星”介绍了该公司如何在全球实现快速成长。“营销在中国：阿里巴巴”则显示了中国公司的杰出营销。

表 18—2　杰出营销考评：最佳实践

差的	好的	杰出的
产品驱动	市场驱动	市场导向
大众市场导向	细分市场导向	补缺导向和顾客导向
提供产品	提供附加产品	提供顾客解决方案
平均产品质量	高于平均质量	出奇的好
平均服务质量	高于平均质量	出奇的好
最终产品导向	核心产品导向	核心能力导向
功能导向	过程导向	结果导向
对竞争者有反应	以竞争者为标杆	蛙跳式超越竞争者
利用供应商	供应商偏好	供应商合作
利用经销商	经销商偏好	经销商合作
价格驱动	质量驱动	价值驱动
平均速度	好于平均速度	出奇的好
等级	网络	团队
垂直一体化	扁平化组织	战略联盟
股东驱动	利益攸关者驱动	社会驱动

营销在中国　微软和星巴克在中国

微软在中国

15年前，当微软公司刚进入中国的时候，它试图以与发达国家相同的高昂价格在中国销售其Windows操作系统，而人们当时却能以十分低廉的价格在市面上购买到其盗版软件，这是它的第一个重大失误。其后10年间，微软的精力主要放在打击盗版上，控告非法使用其软件的公司，但往往以微软败诉告终。中国政府对微软变得越来越不信任，甚至怀疑美国政府一直通过微软软件窃取情报，由此将所有的工作计算机都安装开放源代码的Linux操作系统。我们不禁要问，微软在中国受到的尊敬又是如何做到的，以至于其CEO比尔·盖茨（Bill Gates）在中国成为一位名人？一方面，当微软完成了自身在中国的转变之后，它开始容忍盗版，正如盖茨所说："在存在盗版的情况下，我们的软件比Linux更具竞争优势。"更明智的举措是，微软加强与中国政府合作，并在北京设立了研发中心，现在这个中心吸引着中国顶级的计算机科学家。今天，微软作为一家拥有长远眼光的优秀公司已广为人知，它不再是一家指控人民的寡头公司。

星巴克在中国——迎合顾客还是教育顾客?

总部位于美国西雅图的星巴克公司主席霍华德·舒尔茨希望在全球最终拥有25 000家专卖店，并最终让中国成为其在美国本土以外的最大市场。

星巴克在开拓中国市场的过程中始终受到困扰，中国13亿人口中的大部分并不喜欢喝星巴克的招牌产品——咖啡。中国是一个盛行喝茶的国度，咖啡只有为数不多的追随者。480毫升的大号拿铁在上海的售价约为3.5美元，对人均年收入约为3 800美元的上海人来说，这或许是一笔不小的开销。星巴克饮品菜单上以咖啡饮料为主，并且与美国的相同，茶饮料只占很小一部分。星巴克还出售绿茶奶酪蛋糕和中式月饼。竞争对手认为星巴克这样的产品组合策略正是它的软肋所在，因为中国人的口味与美国人迥然不同。

截至2006年9月，星巴克大中华区共

有 442 家门店，其中包括中国内地 19 个城市的 200 家门店。大部分店铺提供的食品和座位要多于美国。中国约有 90%的顾客选择在店内或附近就餐，而在美国，这个比例仅为 20%。

星巴克的中国发展战略也受到困扰——是根据中国消费者的口味去调整自身的产品呢，还是用自己的产品去改变中国人的习惯？这是众多希望打开中国庞大消费市场的西方公司都面对的一个问题。

一些在中国市场上取得最辉煌战绩的西方公司采取了迎合本地消费者口味的经营策略。以中国最大的餐饮连锁公司肯德基为例，其母公司百胜（Yum Brands Inc.）在中国就新开设了一家出售面条和米饭的中式快餐连锁公司。通用汽车也专为中国市场量身定制了新款凯迪拉克车(Cadillac)。中国版凯迪拉克车的后座更加奢华，是考虑到中国许多富豪都雇有专职司机这一国情。

而星巴克至今主要围绕着改变中国人的消费习惯来开展经营。一旦消费者走入星巴克，对他们进行的咖啡知识普及也就开始了。在提供奶油和砂糖的柜台上，堆放着“煮咖啡常识”、“什么是 espresso”等宣传单。为了让中国人熟悉星巴克咖啡，星巴克咖啡店的员工在推广时会为每位顾客呈上一杯 30 毫升的样品，并邀请与他们一道共饮。星巴克还为顾客们举办更加正式的咖啡品尝会。

星巴克还尽量营造一种新型的休闲聚会场所来招揽消费者。根据客户口味定制的饮料、个性化的服务以及独特的音乐都彰显出星巴克的个性化色彩。星巴克大中华区总裁王金龙表示，咖啡代表着生活的转变。王金龙说，年轻人的世界观已经发生了很大的转变；他们从没有经历过我们那个年代的艰苦岁月。星巴克认为，拥有更强消费能力、追求知名品牌的中国新一代消费者将成为其忠实的顾客。中国的独生子女政策使得父母和祖辈们对年轻的一代倍加呵护，纵容这些“小皇帝们”的非理性消费行为。与遵循集体主义的上几代人不同，这些“小皇帝们”崇尚个性。王金龙把目标消费群体定位于所谓的“小皇帝”阶层。

中国人为何光顾星巴克咖啡店？多数是为了体验一种感觉——坐在咖啡店中端着印有星巴克标志的杯子、接受别人的注目礼，而不是为了品尝咖啡的美味。但也有其他的动机。在上海的一家星巴克咖啡店里，方孙燕（音译），这位 23 岁的模特最初来星巴克是为了会朋友。她说自己对咖啡已经“有点上瘾了”，现在每周都要光顾星巴克 3 次。在一家外贸公司工作的 30 岁的郭沃伦（音译）说他不喜欢喝咖啡，之所以来星巴克是因为这里“有很多女孩子”。

[讨论题]

1. 跨国公司进入发展中国家的新市场，应根据什么因素考虑其原先成功的营销策略是否需要适应性转型？

2. 公司进入别的国家时，面对新市场中新的消费者，应该调整自己迎合他们还是教育他们接受和改变习惯？

资料来源：David Kirkpatrick, “How Microsoft Conquered China,” *Fortune*, July 23, 2007, Vol. 156, Iss. 2, 78 - 84；《星巴克打造中国生活新时尚》，载《华尔街日报》（中文网络版），2006 - 11 - 29；霍华德·舒尔茨：《星巴克：创新之路》，www.cctv.com；CCTV-2《对话》栏目，2006 - 04 - 13；翁以登（Eden Woon，星巴克公司大中华区副总裁）：《星巴克在中国》，2006 中国品牌价值管理论坛，上海，2006 - 09 - 19。

□ 评估营销范型

在第 1 章中为了划分转型营销的阶段，我们引入了“营销范型”这一术

语，以反映营销管理的综合层次和状态。营销范型包括营销观念、营销组织、营销能力、营销战略和营销策略（见图18—1）。其中，由营销观念所决定的营销驱动力是主导因素。不同的营销范型对应不相同的营销效能和营销效率。

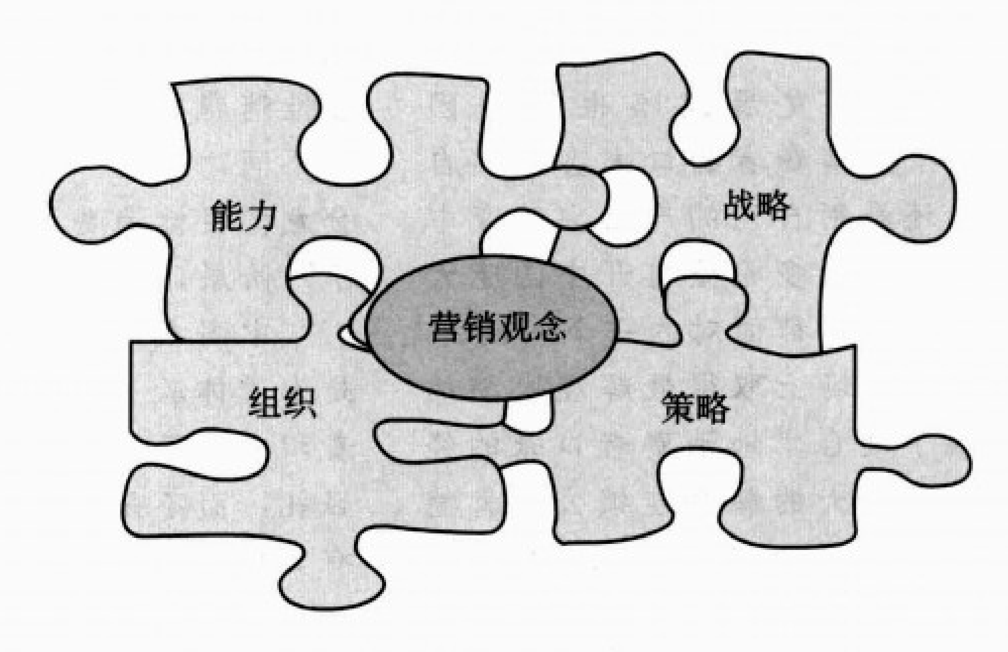


图18—1 营销范型

公司不时地需要对整体的营销目标和效能进行评价。评价的一种方法是进行营销范型的评价，检查公司或部门在营销导向的五个主要特征上的表现状况（见表18—3）：顾客哲学（服务顾客的需求和需要），整合营销组织（将营销同其他的关键部门整合起来），必要的营销信息（进行及时、准确的营销调研），战略导向（开发非正式的营销规划和战略），以及工作效率（有效地、灵活地运用营销资源）。大部分公司和部门的得分位于一般到良好的范围之内。[2]

表18—3 营销效益等级考评表

（每个问题选一个答案）

顾客哲学

A. 公司管理层是否认识到根据其所选市场的需要和欲望设计公司业务的重要性？
 0—公司管理层主要考虑如何把现有产品或新产品出售给任何愿意购买的人。
 1—公司管理层考虑为范围广泛的市场和需要提供同等效率的服务。
 2—公司管理层考虑为其所选市场的需要和欲望服务，这些市场都是在慎重分析该市场长期成长率以及公司的潜在利润以后而选定的。

B. 公司管理层有否为不同的细分市场开发不同的产品和制定不同的营销计划？
 0—没有。
 1—做了一些工作。
 2—做得相当好。

C. 公司管理层在规划其业务活动时是不是着眼于整合营销系统观点（供应商、渠道、竞争者、顾客、环境）？
 0—不是。公司管理层只是致力于向其当前的顾客出售和提供服务。
 1—有一点。公司管理层尽管将大量的精力集中在向当前的顾客出售商品和提供服务方面，但是也从长远观点考虑了它的渠道。
 2—是的。公司管理层从整合营销系统观点出发，认识到由于系统中某个部分的变化可能给公司带来的各种威胁和机会。

整合营销组织

D. 对于各重要的营销职能是否有高层次的营销整合和控制？
 0—没有。销售和其他营销职能没有高层次的整合协调，并有一些非生产性的摩擦。

续前表

1—有一点。各个重要的营销职能部门有形式上的整合和控制，但是缺乏令人满意的合作和协调。
2—是。各重要营销职能部门被高度有效地整合在一起。

E. 公司的营销管理层是否有效地和市场研究、制造、采购、实体分配以及财务等其他部门的公司管理层进行合作？
0—否。人们抱怨说营销部门向其他部门提出的要求和需要的费用是不合理的。
1—还可以。尽管各部门一般都倾向于维护本部门利益，它们之间的关系还是融洽的。
2—是。各部门能有效地进行合作，并且能从全局考虑，从公司的最高利益出发来解决问题。

F. 新产品制作过程是如何组织的？
0—这一体系未明确规定，管理不善。
1—这一体系形式上是存在的，但是缺乏有经验的人员。
2—这一体系结构完善，配备了专业人员。

必要的营销信息

G. 最近一次研究顾客、采购影响、渠道和竞争者的营销调研是何时进行的？
0—若干年以前。
1—一两年前。
2—最近。

H. 公司管理层对于不同的细分市场、顾客、地区、产品、渠道和订单的潜在销售量和利润的了解程度如何？
0—一无所知。
1—略有所知。
2—了如指掌。

I. 在衡量不同营销支出的成本效益方面采取了什么措施？
0—很少或者没有措施。
1—有一些措施。
2—有大量措施。

战略导向

J. 正式的营销规划工作的程度如何？
0—公司管理层很少或者没有正规的营销规划工作。
1—公司管理层制定一个年度营销规划。
2—公司管理层制定一个详细的年度营销规划和一个每年更新的长期规划。

K. 现有营销战略的质量如何？
0—现有战略不明确。
1—现有战略明确，但只是代表传统战略的延续。
2—现有战略明确，富有创新性，依据充足，合情合理。

L. 有关意外事件的考虑和计划做得如何？
0—公司管理层很少或者不考虑意外事件。
1—公司管理层尽管没有正式的意外事件应对计划，但是对于意外事件有一定的考虑。
2—公司管理层正式辨认最重要的意外事件，制定了应对意外事件的计划。

工作效率

M. 在传播和贯彻最高管理层的营销思想方面做得如何？
0—很差。
1—一般。
2—很成功。

N. 公司管理层是否有效地利用了各种营销资源？
0—否。相对于所要完成的工作来讲，营销资源是不足的。
1—做了一些。营销资源足够，但是它们没有得到最充分的利用。
2—是。营销资源充足，并且对它们进行了有效的部署。

O. 公司管理层在对眼前变化作出迅速有效的反应方面是否显示出良好的能力？
0—否。销售和市场信息不是很及时，公司管理层的反应比较迟钝。

续前表

1—有一点。公司管理层一般可以获得现时的销售和市场信息，但其反应快慢不一。

2—是。公司管理层建立了若干专门制度，用以收集最新信息，并能及时反应。

总得分

这一考评表可按下述方式运用。对每个问题选择一个适当的答案。然后，把各题的分数加起来——总分应该在0～30分之间。下列分数分别表示不同水平的营销效益：

0～5分=无	16～20分=良	6～10分=差
21～25分=很好	11～15分=普通	26～30分=优秀

资料来源：Philip Kotler, "From sales Obsession to Marketing Effectiveness," *Harvard Business Review* (November-December 1977): 67 - 75.

成功的公司也进行杰出的营销考评来评估自己的表现同表现最佳的公司之间的差距。结果显示了公司的优势和劣势，并凸显了公司在哪些方面进行改进就可以成为一家真正杰出的市场竞争者。最后公司需要评价自己是否是一家真正进行了道德和社会责任营销的公司。(更多的有关社会责任营销的内容，请见第19章。)

创新营销 三 星

韩国电子消费品巨头三星公司作出了一个历史性的转型，从一个曾经靠贴牌生产（OEM）低附加值日用品的供应商，一跃成为具有三星自主品牌、提供高附加值电子消费产品的全球性公司，产品包括平板电视机、数码相机和手机。三星的高端手机已经成为其业务增长的引擎，并且建立起稳定的创新体制，成功推广了PDA电话和第一款具有MP3播放功能的手机。

三星曾经将重点放在销量和市场占有率，而不是利润上。然而在20世纪90年代后期的亚洲金融危机中，当其他韩国商社迫于债务压力纷纷倒闭之际，三星却走了一条截然不同的道路，它通过削减成本并重新强调产品质量和制造的机动性，使得电子消费品从设计到上柜的周期压缩在6个月内。同时，它崇尚创新，通过跨越式技术面向亚洲、欧洲和美国生产畅销的移动掌上产品。

三星的成功取决于良好的设计和创造型的产品，同时得益于品牌形象的提升。三星公司赞助了最近五届奥运会，在1998—2006年间，三星公司共投入60亿美元用于营销活动，推行一场以“想象”为主题的全球广告活动——它甚至在美国时代广场树起巨大的电视屏幕。三星视其品牌内涵为“技术”、“构思”和“情感”，随着信息融合的加剧，三星借助其强大的品牌影响力推广系列新电子产品。公司在研发上投入大量资金，2005—2010年的预算为400亿美元，研发人员数量将增至2000—2006年的两倍多。

然而，最能体现三星公司成功的标志莫过于与长期的行业领导者索尼公司合资，在韩国共同开发一个价值20亿美元的液晶屏制造厂项目，双方共同分享24 000项包括零部件和生产流程在内的基础专利。所以，在2005年，当Interband公司的品牌评估专家们第一次评定三星的品牌价值超过索尼时，我们或许也就不足为奇了。然而，为了保持其行业领导者地位，三星不能吃老本，它必须通过新产品和新市场成功实现持续的拓展。

资料来源：Heidi Brown and Justin Doeble, "Samsung's Next Act," *Forbes*, July 26, 2004; "Brand New," *The Economist*, January 15, 2005, 10-11; Patricia O'Connell, "Samsung's Goal: Be Like BMW," *BusinessWeek*, August 1, 2005; Martin Fackler, "Raising the Bar at Samsung," *The New York Times*, April 25, 2006; Moon Ihlwan, "Samsung is Having a Sony Moment," *BusinessWeek*, July 30, 2007, 38; John Quelch and Anna Harrington, "Samsung Electronics Company: Global Marketing Operations," *Harvard Business School Case 9-504-051*.

□ 提升营销盈利能力

公司如何才能知道自己的营销规划能否实现营销和财务目标？与以往任何时候相比，高级管理人员更加认为营销者应对营销投资负责，要求营销支出必须合理。[3]由埃森哲公司最近做的一项调查发现，70%的营销主管认为自己无法控制营销投资的回报。[4]另一项研究则发现63%的高级管理者对公司的营销绩效衡量体系并不满意，希望营销部门能够提供关于营销项目作用的事前和事后估计。[5]因此，正如下面将讨论的，越来越多的经理正在使用营销标度、营销规划效能分析和盈利性分析来测量营销的绩效。

越来越多的公司开始关注利用营销盈利性分析或更广泛的版本——作业成本会计（ABC）来衡量不同活动的真实盈利性。[6]为了提高盈利性，经理可以考察减少完成各种活动所需的资源的途径，或者提高资源的生产率或降低其获取成本。另一方面，经理也可以提高消耗大量支持性资源的产品的价格。ABC的作用在于将管理层的注意力从仅利用劳动或物料的标准成本来分摊所有的成本转到分清支持每种产品、每位顾客和其他实体所耗费的实际成本。

通过对产品的盈利能力、地域、顾客群体、细分市场、贸易渠道和订单大小进行度量，公司可以决定某些产品或者营销活动是否应该扩大、收缩或者取消。管理者首先确定各种活动所引起的职能性费用（如广告和货运费用），测量通过各种营销实体（如每种渠道或每种产品）进行销售所产生的职能性费用。接下来，公司为每种营销实体编制一份损益表。最后，公司要决定是否需要采取矫正行动来提高各种营销实体的相对盈利能力。

营销核算还意味着营销者可以更准确地估计不同营销投资的效能。营销组合模型分析各种数据，如零售商扫描仪数据，公司装运数据，定价、媒体和促销开支数据，以更加准确地了解每种营销活动的效能。为了加深了解，可以采用多元分析来区分每种营销要素对品牌销售或市场份额等人们所感兴趣的营销结果的影响。[7]

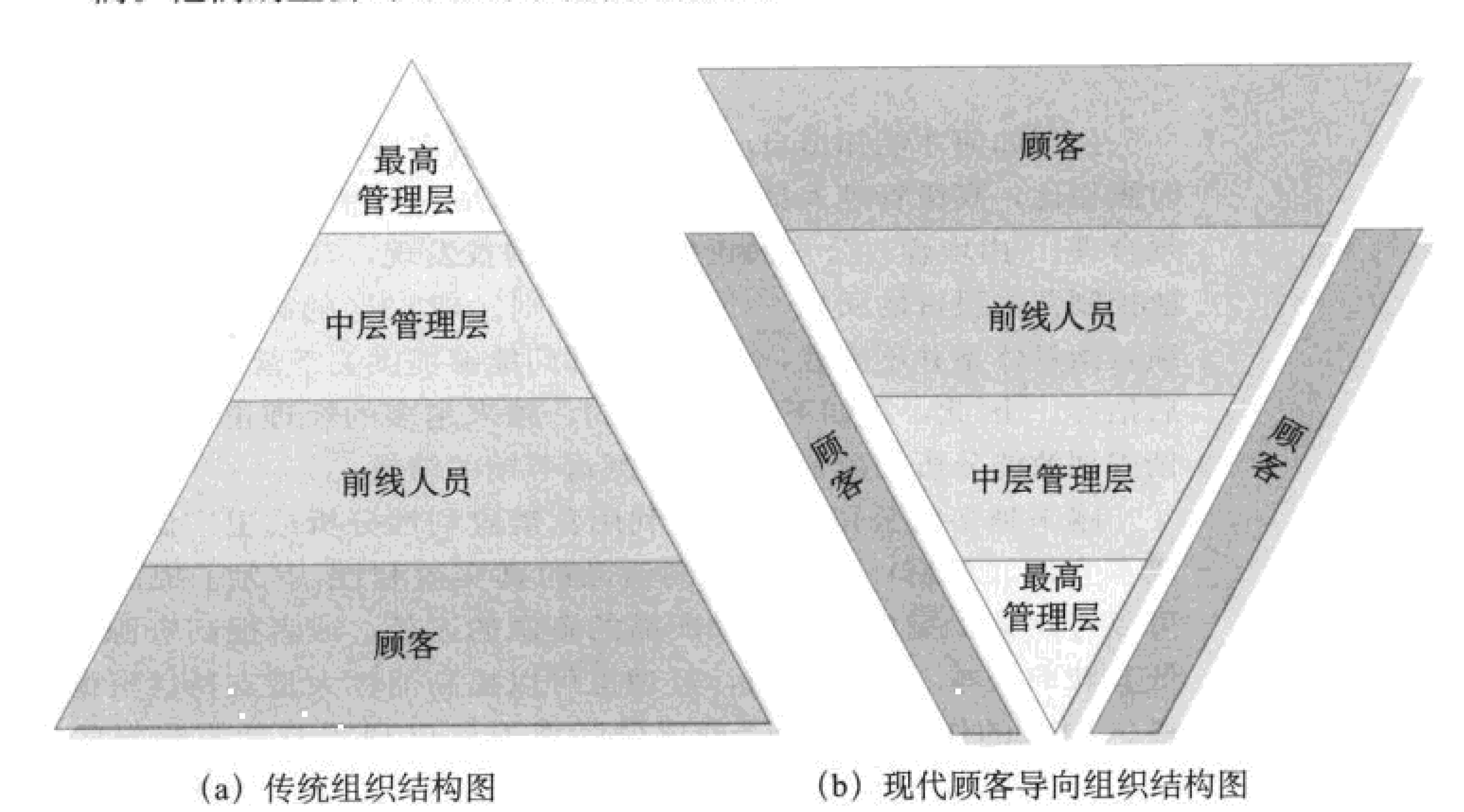
□ 成为顾客导向及创造型的公司

那些认为顾客是公司唯一真正的“利润中心”的经理们认为：在图18—2（a）中展示的传统组织结构的这种概念（金字塔中总裁在最高层，管理层在中间，前线人员和顾客在底层）太陈旧。[8]

营销成功的公司将转变成图18—2（b）。在顶层的是顾客；接下来是那些会见和服务于顾客、使顾客满意的前线人员；再下来是中层管理者，他们的工作是支持那些前线人员，使前线人员可以更好地为顾客服务；最底层才是最高层管理者，他们的工作是聘用、支持中层管理者。我们在图18—2（b）的旁边也加入顾客，指出每一层的管理者必须亲自了解、满足和服务顾客。

一些公司创立了顾客在顶层的业务模式，并且顾客拥护自始至终作为它们的战略和竞争优势的组成部分。随着数据技术，比如互联网的发展，今天越来

越多的顾客期盼公司能更多地与他们沟通，更多地满足他们甚至更多地取悦他们。他们期望公司可以听取他们的意见。[9]



(a) 传统组织结构图　　(b) 现代顾客导向组织结构图

图 18—2　传统组织结构图和现代顾客导向组织结构图

聪明的公司创造高水平的员工满意度，这带来了更大的努力程度，产出更高质量的产品和服务，从而获得更高的顾客满意度，并导致更多的业务，产生更大的增长和利润，因此导致更高的股东满意度，从而导致更多的投资，等等。这是一个良性的获得利润和增长的循环。参见“营销视野：营销对股价的贡献”。

建立一个创造型营销组织

尽管顾客导向是必要的，但并不足够。组织还必须有创造性。今天的公司复制彼此的优势和战略的速度越来越快。差异化越来越难获得，更不要说保持；当公司越来越相似时，利润就会降低。对此问题的唯一解决办法就是建立战略创新和想象力的能力。这一能力来自收集工具、过程、技术以及测量工具，让公司比竞争者产生更多、更好的新想法。[10]

许多公司意识到它们并非真正由市场和顾客驱动——它们是由产品和销售驱动。百特、通用汽车、壳牌和J. P. 摩根等公司正在努力向真正的市场驱动型公司转型。这要求：

1. 在公司内部广泛地培养为顾客服务的热情。
2. 以顾客细分而不是产品细分来进行组织。
3. 通过定量和定性研究理解顾客。

这项任务并非易事，但是回报相当可观。[11]它不仅仅是由总裁发表演讲并督促每个员工“考虑顾客”这样就能实现的。参考“营销视野：推动营销的CEO”，它描述了一个CEO提高营销能力可以采取的措施。

营销视野 营销对股价的贡献

通常，公司看重的是利润最大化而不是股东价值最大化。彼得·多伊尔（Peter Doyle）最近在其著作《价值营销》（*Value-Based Marketing*）中提出，利润最大化往往导致短期计划行为和低效营销投资。为了使收入快速增长，利润最大化也导致了削减成本和资产侵蚀，丧失了投资新市场的机会，从而弱化了公司长期的竞争力。

公司一般利用ROI（投资回报率，即利润与投资的比例）来计算盈利情况。但ROI存在两个问题：

1. 利润计算具有随意性而且易受人为操纵，现金流量才是更重要的。正如有人说过："利润只不过是一种主观看法，而现金才是真实的。"

2. 投资忽视了公司的实际价值。公司更多的价值存在于其无形的营销资产中——品牌、市场知识、顾客关系和合作伙伴关系，这些营销资产比资产负债表中的价值量更大，而且是长期利润的驱动因素。

多伊尔认为，只有当能够证明营销对于公司股东价值和市场价值（不考虑其负债）的影响时，营销才能成熟为一种职业。市场价值是股价与股票数量的乘积，股价反映了投资者对公司未来收入现值的估计。多伊尔认为，当管理层选择营销战略时，应该用股东价值分析法（shareholder value analysis，SVA），看看哪个候选方案能最大化股东价值。

如果人们接受了多伊尔的观点，高级管理层就会把营销看成是整个管理过程中必不可少的一部分，而且将从对股东价值的贡献角度分析判断营销的价值，营销不只是提高销售量或市场份额的一种特定功能。

资料来源：Peter Doyle，*Value-Based Marketing：Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*（Chichester，England：John Wiley & Sons，2000）.

营销视野 推动营销的CEO

如果公司CEO希望建立一家以市场和顾客为导向的公司，他将采取哪些步骤？

1. **使管理高层确信顾客导向的必要性**。CEO必须以身作则地示范其强烈的顾客导向倾向，并奖赏组织中同样做的人。例如，前通用电气公司CEO杰克·韦尔奇和IBM公司CEO郭士纳（Lou Gerstner），尽管要承担公司的战略制定、财务和行政管理等众多工作，他们一年里也会用100天的时间来拜访顾客。现任星巴克CEO吉姆·唐纳德（Jim Donald）每周会视察10～20家店面，并与其员工和顾客交流。

2. **任命一个高级营销经理和营销委员会**。营销委员会的成员应包括CEO，主管销售、研究开发、采购、制造、财务、人力资源部门的各副总裁，以及其他重要人员。

3. **从外界获取帮助和指导**。咨询公司在帮助公司转型为营销导向方面富有经验。

4. **改变公司内的计酬方式和系统**。当采购和制造部门因为削减成本而得到奖励时，它们就会拒绝接受因提高服务质量而增加的成本支出。当财务部门把重点放在短期利润绩效上时，它们就会反对为建立顾客满意度和忠诚度而作出的重大投资。

5. **聘用优秀的营销专才**。公司需要一个强有力的营销副总裁，他不仅能管理营销部门，还能得到尊重并影响其他副总裁。建立一个强有力的集团性营销部门对于多事业部结构的公司是有益的。

6. **开发强有力的内部营销培训方案**。公司应为集团管理层、事业部总经理、营销和销售人员、制造人员、研究与开发人员等，设计优良的营销培训方案。通用电

气、摩托罗拉和埃森哲公司正在实施这些方案。

7. **建立现代营销规划体制**。营销规划工作的体制要求经理们首先考虑营销环境、营销机会、竞争趋势和其他影响因素。然后，经理们为特定产品和细分市场准备营销战略以及进行销售与利润预测，并对其工作绩效负责。

8. **建立年度卓越营销认可计划**。指定值得效仿的营销规划的业务单位，提交介绍其规划内容和结果的报告。公司应该在特别的仪式上奖励优胜者，并将这些计划发给其他业务单位作为"营销思想的典范"。埃森哲、贝克顿迪金森（Becton Dickenson）和杜邦等公司都已这样实施。

9. **从以部门为重点转变为以流程结果导向**。公司在确定了使其成功的核心业务流程后，应任命业务流程负责人和交叉监督团队，去重新设计和执行这些流程。

10. **向员工授权**。有进取心的公司会鼓励员工提出新想法并给予奖励，还会授权员工处理顾客投诉以挽救生意。例如，IBM公司授予第一线员工最高达5 000美元的自主决定权，去现场处理解决顾客的问题。

测量和改进营销管理效能

营销管理效能（marketing management effectiveness）描述了一个组织的产出是否达到它的目标或期望，反映了一个组织的营销管理的能力和不足。营销管理效能可以通过营销审计和营销生产率（能力）评估来衡量。

营销审计

营销审计（marketing audit）是对一家公司或一个业务单位的营销环境、目标、战略和活动所做的全面、系统、独立和定期的检查，其目的在于确定问题的范围和机会，提出行动计划，以提高公司的营销绩效。[12]营销审计检查营销的六个主要组成部分：

1. 宏观环境和任务环境。
2. 营销战略。
3. 营销组织。
4. 营销系统。
5. 营销生产率。
6. 营销职能（4P）。

发现营销劣势的公司应当进行营销审计。美国公司在最近5年中平均大约减少了一半的顾客，在4年中减少了一半的员工，在不到一年时间内减少了一半的投资者。显然，这种结果揭示出存在某些薄弱环节。出现薄弱环节的公司应该着手进行更深入的研究，即营销审计。[13]营销审计检查了公司营销状况的六个主要部分。表18—4列出了主要的营销审计问题。

表 18—4　营销审计的内容

第一部分　营销环境审计	
宏观环境	
A. 人文	人文环境中有哪些主要的发展变化和趋势会成为公司的机会和威胁？为适应这些发展变化和趋势，公司采取了哪些行动？
B. 经济	在收入、价格、储蓄和信贷等方面有哪些主要发展变化将影响公司？针对这些发展变化和趋势，公司采取了哪些行动？
C. 环境	公司所需的自然资源和能源的成本与可获得性的前景如何？在污染和环境保护上公司的作用是什么？公司采取了哪些步骤？
D. 技术	在产品技术和过程技术上有哪些重大变化？在这些技术上，公司的地位如何？有哪些主要的一般性替代品可以取代该产品？
E. 政治	哪些法律、法规的变化可能影响营销战略和战术？在污染控制、就业机会均等、产品安全、广告、价格控制等领域发生了哪些影响公司营销战略的变化？
F. 文化	公众对公司和公司产品的态度如何？在消费者的生活方式和价值观方面发生了哪些会影响公司的变化？
任务环境	
A. 市场	在市场规模、增长率、地理分销和盈利上有哪些变化？有哪些主要的细分市场？
B. 顾客	顾客的需求和购买过程是什么？在声誉、产品质量、服务、销售团队和价格上，顾客和潜在顾客如何评价公司和其竞争者？
C. 竞争者	主要的竞争者是谁？它们的目标、战略、优势、劣势、规模和市场份额如何？有哪些趋势将影响未来的竞争和公司产品的替代品？
D. 分销和经销商	通过哪些主要的商业渠道向顾客传递产品？各种商业渠道的效率和成长潜力如何？
E. 供应商	生产所用关键原料的可获得性的前景如何？供应商未来的变化趋势如何？
F. 辅助和营销公司	运输服务、仓储设备和财务资源的可获得性前景如何？公司的广告代理商和市场营销调研公司的效率如何？
G. 公众	对于公司来说，哪些公众代表了某种特定机会，哪些代表了问题？公司采取了什么步骤，以便有效地应对每一类公众？
第二部分　营销战略审计	
A. 商业使命	公司使命是否能用市场导向的术语明确地阐述出来？它是否可行？
B. 营销目标和目的	公司及营销目标和目的是否被足够明确地陈述出来，以便指导营销规划和绩效评估？营销目标是否与公司的竞争地位、资源和机会相适应？
C. 战略	管理层是否明确地表达其达到营销目标的营销战略？此战略是否具有说服力？此战略是否适应产品生命周期的阶段、竞争者的战略以及经济状况？公司是否有最佳的依据来进行市场细分？在评估和选择细分市场上是否有明确的标准？每个目标市场是否有准确的描述？公司是否为每个细分市场制定了一个有效的定位和营销组合？营销资源是否被合理地分配给营销组合的主要构成要素？是否有足够的资源用于实现这些营销目标，还是资源太多？
第三部分　营销组织审计	
A. 正式结构	营销副总裁对影响顾客满意的公司活动有适当的权威和责任吗？营销活动是否按功能、产品、市场细分、最终用户和地区最理想地进行组织？
B. 功能效率	营销和销售部门的沟通和工作关系是否良好？产品管理系统是否有效地运作？产品经理们能够预计利润水平还是只是销售量？营销中的任何团队需要更多的培训、激励、监督和评估吗？
C. 部门联系效率	营销和制造、研发、采购、财务、会计以及法律等部门之间是否存在需要注意的问题？

续前表

第四部分　营销系统审计	
A. 营销信息系统	营销信息系统是否对有关顾客、潜在顾客、分销商和经销商、竞争者、供应商以及各种公众的市场发展变化方面产生真实、足够和及时的信息？公司决策者是否运用了最好的方法进行市场和销售预测？
B. 营销规划系统	营销规划系统是否经过很好的构思及是否有效？销售预测和市场潜量衡量是否正确地加以实施？销售定额的制定是否建立在适当的基础上？
C. 营销控制系统	控制程序是否足以保证年度目标的实现？公司管理层是否定期分析产品、市场、销售地区和分销渠道的盈利情况？营销成本是否被定期加以检查？
D. 新产品开发系统	公司是否良好地组织以收集、形成和筛选新产品构思？公司在向新产品构思投资之前是否进行了适当的概念调研和商业分析？公司在推出新产品之前是否做过适当的产品和市场试销？
第五部分　营销生产率审计	
A. 盈利率分析	公司不同的产品、市场、地区和分销渠道相应的盈利率分别是多少？公司是否要进入、缩小或放弃若干细分市场？
B. 成本效益分析	哪些营销活动看起来花费过多？能否采取一些降低成本的步骤？
第六部分　营销职能审计	
A. 产品	产品线的目标是什么？这些目标是否合理？现有产品线能否满足这些目标？产品线应向上、向下或上下同时延伸或收缩吗？哪些产品应该被逐步淘汰？哪些产品应该增加？买主对于本公司和竞争者产品的质量、特点、样式、品牌等方面的知识和态度如何？产品战略的哪些方面需要进一步改进？
B. 价格	价格目标、政策、战略和定价程序分别是什么？定价依据成本、需要和竞争标准的程度如何？顾客是否认为本公司所定价格与其所供应之物的价值相符？有关需求的价格弹性、经验曲线效应以及竞争者的价格和定价政策等，公司管理层知道些什么？价格政策与分销商、经销商和供应商的要求以及政府法令相一致的程度如何？
C. 分销	分销目标和战略是什么？是否有足够的市场覆盖面和服务？分销商、经销商、制造商代表、经纪人、代理商等渠道成员的有效性如何？公司是否应该考虑改变其分销渠道？
D. 营销传播	公司的广告目标是什么？合理吗？广告费用是否合适？广告主题和文稿有效吗？顾客和公众对公司的广告有哪些想法？广告媒体是否经过精心挑选？公司内部广告人员是否足够？销售促销的预算是否足够？是否充分而且有效地利用了各种销售促销工具，如样品、优惠券、展销和销售竞赛？公共关系部门的员工是否有能力而且富有创造性？公司充分利用了直复营销、网络营销和数据库营销吗？
E. 销售团队	销售团队的目标是什么？销售团队的规模是否足以完成公司的各个目标？销售团队是否是按适当的原则（地区、市场、产品）组织的？是否有足够（或者太多）的销售经理指导现场销售代表？销售报酬水平和构成是否提供了足够的激励和报酬？销售团队是否显示出高度的信念、能力和努力？制定份额和评价业绩的程序是否合适？与竞争者的销售团队相比，本公司的销售团队有何特点？

营销审计具有四个特性：

1. **全面性**。营销审计并不限于几个陷入麻烦的地方，而是涉及公司全部主要的营销活动。如果它仅仅涉及销售团队、定价或者其他的营销活动，那么它便是一种功能审计。

2. **系统性**。营销审计包括一系列有秩序的诊断步骤，包括诊断组织的宏

观和微观环境、营销目标和战略、营销系统和具体营销活动。在诊断基础上制定、调整行动计划，包括短期计划和长期计划，以提高组织的整体营销效益。

3. **独立性**。进行营销审计可以通过六种途径：自我审计、交叉审计、上级审计、公司审计处审计、公司任务小组审计和局外人审计。一般而言，最好的审计大多来自外界经验丰富的顾问，这些人通常具有必要的客观性和独立性，有许多行业的广泛经验，对本行业颇为熟悉，同时可以集中时间和精力从事审计活动。[14]

4. **定期性**。典型的营销审计都是在销售量下降、推销人员士气低落或者其他问题发生之后才开始进行的。定期的营销审计既有利于那些业务发展正常的公司，也有利于那些处境不佳的公司。

□ 衡量营销的生产率

测量营销生产率的两个补充方法是：(1) 用以评估营销效能的营销指标；(2) 用来评估因果关系和营销活动结果的营销组合模型。营销仪表盘（marketing dashboards）是一种工具，运用结构性的方法，将这两种方法获得的结果加以组合洞察并直观显示出来。（参见“营销视野：改善效能和效率的营销仪表盘”。）

营销标度

营销标度（marketing metrics）是公司用来对营销绩效进行测量、比较和解释的一组度量标准。品牌经理可以应用营销标度来设计营销项目；高级管理层可以使用营销标度来确定财务分配方案。营销者如果能够估计营销活动所花的每一分钱带来的贡献，就可以更好地向高级管理层证明营销投资的价值。[15]

很多营销标度都与顾客层面的问题相关，如顾客的态度和行为；其他营销标度则与品牌层面的问题有关，如市场份额、相对的价格溢价或获利性。[16] 管理层也可以监控公司内部的计量。例如，在线零售商亚马逊公司会核对每笔订单的平均顾客接触次数、每次接触的平均时间、电子邮件与电话接触的失败率对比、每次接触给公司带来的总成本。亚马逊公司客服和分销运营部门的经理每周要审阅本部门总计大约 300 张图表。[17]

相关的内部和外部量度指标的总结可以放在营销仪表盘中进行综合和解释。作为营销仪表盘的组成部分，公司可以准备两种基于市场的计分卡，来反映业绩并对可能的问题提供预警信号。顾客业绩计分卡（customer performance scorecard）记录了基于顾客衡量标准时公司的表现，包括新顾客所占的百分比、平均顾客数量、目标市场上知道或能想起该品牌的顾客所占百分比。另一种衡量指标称为利益相关者业绩计分卡（stakeholder-performance scorecard）。公司需要跟踪与公司业绩有利害关系的人员的满意程度，包括员工、供应商、银行、分销商、零售商和股东。应当对每种衡量指标设定平均值，当实际结果超出范围或者当一个或更多的利益相关群体标注的不满程度上升时，管理层应当采取行动。[18]

营销组合模型

营销责任意味着营销者必须更准确地评估不同营销投资的效能。营销组合

模型（marketing-mix models）分析来自不同来源的信息，例如零售商扫描数据、公司船运信息、定价、媒体和促销费用数据，这样可以帮助了解更多、更准确的某个特定营销活动的效能。[19]为加深了解，营销者可以采用多元分析方法，例如回归分析，来分门别类地分析每个营销因素如何影响营销结果，如品牌销售额或市场份额。[20]

这种模型在宝洁、高乐士（Clorox）和高露洁这样的包装消费品公司尤为流行。营销组合模型常常被用来分配和重新分配营销费用。分析可以发现哪些部分的广告预算是被浪费的，最佳的花费是多少，投资最少要多少。[21]

虽然营销组合模型有助于分销效能，但是在衡量不同的营销元素组合时，效果欠佳。沃顿商学院的戴维·鲁宾斯坦（Daid Reibstein）还指出了其他三个缺点[22]：

- 营销组合模型关注增加的成长而不是基本的销售额或者长期效能。
- 尽管重要，但是将顾客满意度、知名度和品牌资产等指标整合到营销组合模型中的程度是有限的。
- 营销组合模型通常不能将与竞争者、贸易或者销售团队有关的指标整合起来（在销售团队和贸易促销上的业务平均支出多于在广告或消费者促销上的支出）。

营销在中国 阿里巴巴

阿里巴巴公司（Alibaba）创立于1999年，已经成为世界上最大的网上B2B市场，亚洲最受欢迎的网上拍卖网站，现在因为收购了雅虎中国而成为全球第12个最受欢迎的网站。从1999年到2005年，阿里巴巴公司成功地从B2B电子商务（阿里巴巴网）扩展到C2C（淘宝）、电子支付（支付宝）和搜索引擎（兼并雅虎中国）四大电子商务领域。阿里巴巴2003年每天收入100万元；2004年每天利润100万元；2005年每天税收100万元。2005年8月，阿里巴巴和全球最大门户网站雅虎达成战略合作，阿里巴巴兼并雅虎在中国所有资产，雅虎则以10亿美元参股阿里巴巴并获得35%的股权。2007年11月，阿里巴巴在香港上市，阿里巴巴2007年上半年总营业收入为1.26亿美元，净利润3 878万美元。2008年阿里巴巴的运营收益是2.99亿美元，近三年平均年增长82%；净利润是1.32亿美元，近三年平均年增长135%。其中，来自国际市场的收入约占总收入的2/3。短短数年，阿里巴巴从“不被看好的灰姑娘”变成蜚声国际的“白天鹅”，马云也成为50年来第一位荣登《福布斯》封面人物的中国企业家。

阿里巴巴商业模式的独特之处何在?

阿里巴巴公司不是凭借移植外来的商业标杆，而是凭借对本土碎片市场的深刻理解而创建了新的电子商务商业模式。其创始人马云认为，使用电子商务是一种趋势，但中国99%的公司都是中小公司，市场经济环境与美国迥然不同，这决定了中国发展电子商务就要以为中小公司服务为主，它不应该是美国电子商务的B2B（business to business）概念，而应是商人对商人（businessman to businessman）的模式，从而确定了阿里巴巴最初的使命——“帮助中小公司成功”。阿里巴巴适应中国电子商务环境创造了独特的商业模式，抢占先机建立了“中国供应商”（China Supplier）全球电子商务服务平台；找到了中国现实环境中的安全支付的解决方案；又从B2B延伸至B2C和搜索服务。

贴近中国中小公司的"中国供应商"服务平台

阿里巴巴独特的客户价值主张是"让天下没有难做的生意"。如马云所言："我们不是互联网公司，我们是一家服务公司。"阿里巴巴首先看到了帮助中小进出口商寻找交易机会的价值所在，把降低小公司的国际贸易成本作为其首要目标。依托网上贸易社区，向国际客商推荐中国的出口供应商，从而帮助出口供应商获得国际订单。其服务包括提供独立的"中国供应商"账号和密码，建立英文网址，提供网上商务服务。截至2008年9月30日，阿里巴巴在国际交易市场及中国交易市场总共拥有3 560万名注册用户（其中中国注册用户2 870万，国际注册用户690万）同比增长40%；此外，两大交易市场拥有39.835 1万名付费会员，同比增长46%。在全球网站浏览量排名中，稳居国际商务及贸易类网站第一，遥遥领先于第二名。

目前，通过阿里巴巴注册的中国供应商有1万家左右。中国供应商的会员费是6万元/年～12万元/年，以6万元/年～8万元/年的会员费来估算，阿里巴巴每年收取的会员费就达8亿元，这成为阿里巴巴收入的主要来源。阿里巴巴B2B业务总裁卫哲认为，阿里巴巴成功的原因第一在于摆脱了传统的向买家收费的形式，全球首创向卖家收取会员费；第二是阿里巴巴注重服务，服务型公司的成分重过互联网公司。

但是，阿里巴巴"中国供应商"会员数量的迅速扩大，也导致网上商品趋于雷同。前来阿里巴巴询价的外国买家，常常货比三家，不轻易下单。加之透明的价格，国内供应商趋于降价竞争，使得国外买家更敏感价格的波动，即使决定下单，量也不大。海外买家质量不高，又直接影响"中国供应商"的会员收入，因此，阿里巴巴也积极发展其他增值业务。

解决中国环境中的电子商务安全支付

马云认为，电子商务最终决定胜负的不是资金或技术，而是"诚信"。安全支付是中国电子商务发展的一大瓶颈。阿里巴巴分两个阶段努力突破这一瓶颈。

第一步：用传统手段，而非技术手段解决网上交易的信任问题。

2002年，阿里巴巴和信用管理公司合作，启动了"诚信通"计划。该计划通过第三方认证付会员费的商家的诚信。申请用户必须有5位担保人并提供其所有的商务证书文件。该计划实施的结果显示，诚信通的会员成交率从47%提高到72%。据调查统计，有85%的买家和92%的卖家，会优先考虑与诚信通会员合作，诚信通会员的成交率也是普通会员的7倍。

阿里巴巴构建了诚信通档案库，记录会员的基本诚信状况，包括四个部分：A&V认证信息、阿里巴巴活动记录、会员评价、证书及荣誉。

- **A&V认证信息**。公司必须先通过A&V认证。包括公司注册名称、地址，申请人姓名、所在部门和职位，并同时需要出具相应的工商部门颁发的营业执照等。
- **阿里巴巴活动记录**。在商务平台上经营中的信用表现，及其与阿里巴巴共同参与诚信体系建设的时间。时间愈久，愈能证明该网商的诚信度。
- **会员评价**。合作方的会员对公司的评价。为了避免公司会员之间的恶意攻击，阿里巴巴有两大法宝：一是只有诚信通会员才能拥有评价的权力；二是评论以后相互留档案，不可以匿名，必须公开。
- **证书及荣誉**。如ISO行业认证等，阿里巴巴还用优先排名、向其他客户推荐等方式，来奖励那些诚信记录良好的用户。

在向商家提供服务的基础上，阿里巴巴每年向"诚信通"会员收取2 300元的会员费。针对商家都希望自己的商品在搜索中排在第一位的心理，阿里巴巴推出了另外一项收费服务——"搜索关键字竞价"。公司可以通过竞价排名锁定关键词，让自己的产品在众多的商品中排名靠前，从而

获得更多的商业机会。

但阿里巴巴这种信用服务体系在中国环境中也存在缺陷，比如一些中国公司不大愿意公开信用评价，可能选择以沉默代替公开评价；网站会员能否公正、客观地评价对方信用，仍需要考验；也有公司为了增加网上诚信指数而造假，与根本没有业务往来的公司互换好评，以致出现诚信指数本来很低的公司在几天之内就蹿升到前几名。

第二步：建立第三方电子支付平台——“支付宝”。

2003年，阿里巴巴为解决电子商务安全支付的问题再迈一大步，推出了独立的第三方电子支付工具平台——“支付宝”。“支付宝”的运作流程是：买家在确定购物后，先将货款汇到“支付宝”平台，“支付宝”确认收款后通知卖家发货，买家收货并确认满意后，“支付宝”再汇款给卖家完成交易。通过“支付宝”进行交易不收取买卖双方任何费用，在交易过程中，“支付宝”作为诚信、中立的第三方机构，起到了保障货款安全及维护买卖双方利益的作用。中国第三方电子支付市场交易额在2008年第1季度已达到454.67亿元（同比增长200%），第2季度达到575亿元，第3季度增至718亿元。

“支付宝”先在淘宝网，后扩展至阿里巴巴网和所有接受采用“支付宝”的公司。2005年2月，“支付宝”推出无先例的“全额赔付”制度，即对因使用“支付宝”而受骗遭受损失的用户，“支付宝”赔偿其全部损失。2005年6月，阿里巴巴全面升级“支付宝”，支持外部商家和买家使用，卖家在淘宝之外的网站开店，或者买家在其他网站购物，都可以用“支付宝”进行交易。“支付宝”已与中国四大商业银行及招商银行系统完成对接，并与Visa公司合作，把这种安全的支付手段推向全球。截止到2007年3月底，“支付宝”的用户已经超过3 600万户，接受“支付宝”的服务商家已经超过30万家，涵盖了虚拟游戏、数字通信和商店、餐厅、订购机票等服务行业。截至2008年8月底，支付宝的注册用户数已经突破1亿大关（其中淘宝用户8 000万），日交易量达到4.5亿元。据易观国际最新公布的数据也显示，支付宝目前在整个第三方支付市场上已经占据了58.3%的市场份额，并且已经保持多个季度连续增长。

[讨论题]

1. 试分析阿里巴巴电子商务成功的原因以及它在定位上有何特点。

2. 中国市场环境中发展电子商务有哪些主要障碍？阿里巴巴是如何解决的？

资料来源：“China's Pied Piper,” *The Economist*, September 23, 2006, 80; Bill Powell; Jeffrey Ressner-Austin Ramzy/Hong Kong; Regine Wosnitza/Berlin. Why eBay Must Win In China The potential is enormous. But Alibaba's deal with Yahoo! is a huge threat. *Time International*; Asia ed.; New York (1064-0304), Aug 29, 2005. Vol. 166, Iss. 9; 27; Grace Wong. Alibaba Shelves Its Listing Plans. *Wall Street Journal*; Eastern edition; New York, N.Y. (0099-9660), Jul 9, 2004, B3; F. Warren McFarlan, Carin-Isabel Knoop, David Lane, “Alibaba. com,” *Harvard Business Review*, Nov30, 2000, 19; F. Warren McFarlan, Fred Young, “Alibaba. com (B),” *Harvard Business Review*, Dec, 17, 2001, 8；马云：《阿里巴巴的成长历程》，载《现代交际》，2006（3）；郑作时：《阿里巴巴（天下没有难做的生意）》，杭州，浙江人民出版社，2005；商务部专题调研报告系列三：《第三方B2B：B2B的中国模式——阿里巴巴》，杭州，浙江大学，2006；郑新德：《阿里巴巴：中国特色的B2B模式》，载《北大商业评论》，2007（6）；尹生：《阿里巴巴：中国式“完美市场”》，载《21世纪商业评论》，2005（10）；吴伯凡：《另类的阿里巴巴成功始于倒行逆施》，载《21世纪商业评论》，2007（9）；《案例 阿里巴巴》（A）（B），转引自麦克法兰：《IT战略与竞争优势》，404～431页，北京，高等教育出版社，2003；易观国际中国B2B市场季度监测数据，www.analysys.com.cn；阿里巴巴官方网站，www.alibaba.com；china.alibaba.com；阿里巴巴2008财年年报：Research 2008年第一、二、三季度中国网上支付市场监测报告；《截至2008年8月底中国支付宝注册用户已经突破1亿大关》，载《中华工商时报》，2008-09-23。

营销在中国　华为的管理国际化

1988 年成立的深圳华为技术公司，经过不到 20 年的努力，已经从一家几万元规模的小公司发展到 2007 年销售额达到 922 亿元，净利润达到 55 亿元的跨国公司，覆盖了 90 多个国家和地区的 300 多家运营商，世界电信运营商前 50 强中已有 28 家成为华为的客户，在全球范围内为逾 10 亿用户服务，并且挤进了全球电信设备商的前 10 名。2006 年，华为在海外市场的收入占总营业额的 60%，2008 年华为计划其海外市场与国内市场的销售收入比例为7：3。华为的成长路线如图 18—3 所示。

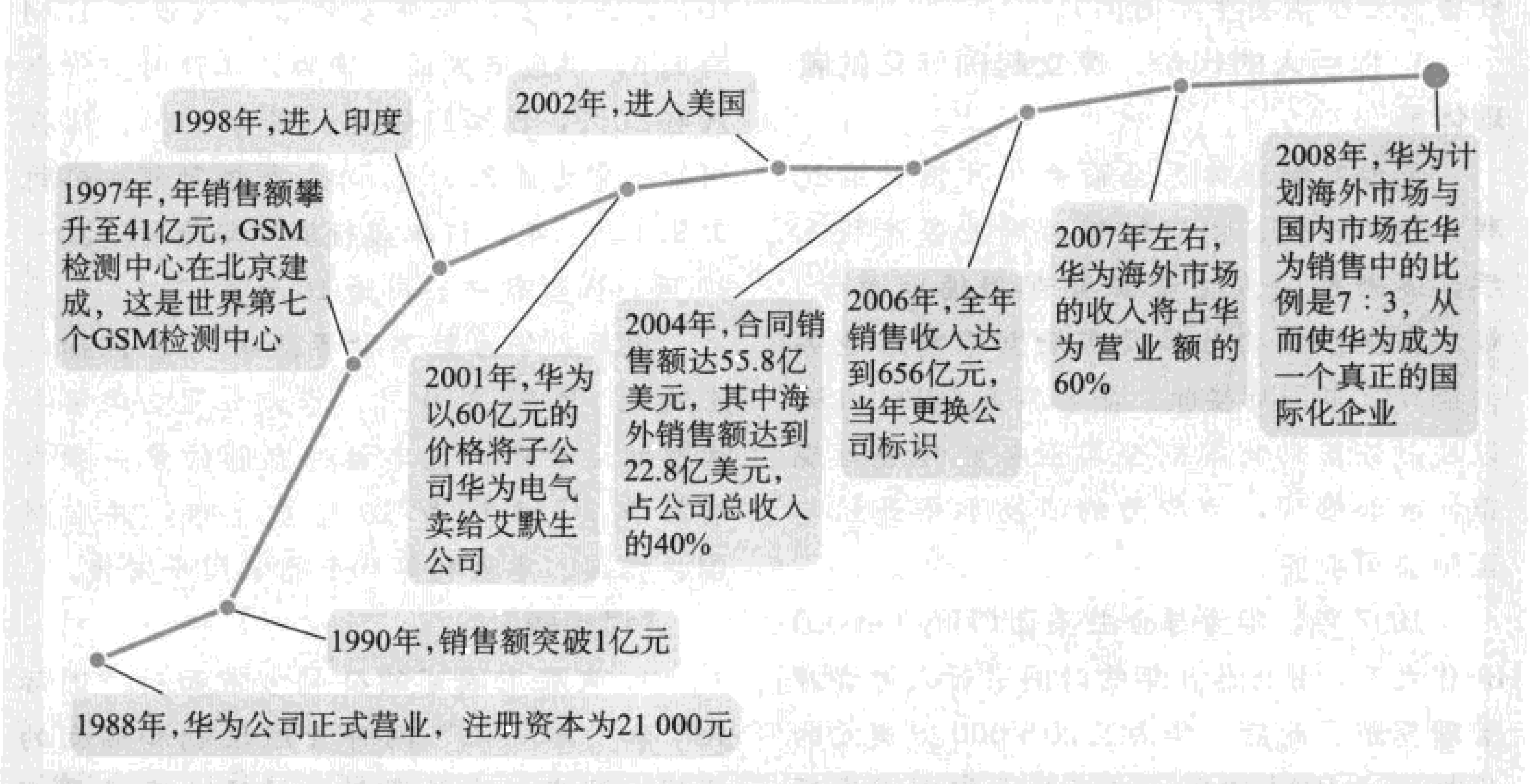


图 18—3　华为成长路线

资料来源：郄永忠：《华为：快速发展的背后》，载《商学院》，2007 (3)。

华为的管理国际化提升，主要表现在以下方面：

1. 管理观念

华为通过向 IBM 等西方公司学习，勇于对“华为特色”管理自我否定和实现不断转型提升，决心成为“世界的华为”。

华为创始人兼总裁任正非提出了学习管理的“三化论”：先僵化，后优化，再固化。任正非说：“我们坚决反对搞中国版的管理、华为特色的管理。所谓管理创新，在现阶段就是要去消化西方成熟的管理。IBM 是一家有着 80 多年悠久历史的公司，而华为还处在一个学生娃、课本式的幼稚管理阶段。我们一直摸着石头过河，但我们不希望掉到河里去。”

2. 重塑和提升公司品牌形象

参见第 9 章的“华为的为品牌再造——从‘土狼’向‘大象’的转变”。

3. 重视研发和服务

多年来，以“高技术含量，低价格诉求”的策略，华为赢得了节节攀升的市场占有率。华为每年要将当年销售额的 10% 投入到研发中去，而其中的 80% 又被投入在软件方面。华为的低成本优势主要来自低廉的研发成本。华为研发的人均费用只有 2.5 万美元/年，而欧洲公司研发的人均费用大约为 12 万美元/年～15 万美元/年，是华为的 6 倍。自 2002 年起，华为蝉联国际专利申请量中国第一；2008 年华为国际专利申请量更是以 1 737 件成为全球第一，排在后面的依次是松下、飞利浦和丰田。

良好的服务和快速响应能力，为华为叩开海外市场的大门赢得了不俗的口碑。如为香港和记开发出号码携带业务仅仅用了3个月的时间（欧洲老牌的设备商需要半年以上）。在泰国，华为仅用45天的时间，为高级信息服务公司（AIS）完成了智能网的安装、测试和运行工作（其他电信设备商至少需要半年时间）。

4. 以巨大的代价，建立起国际化的管理体系

华为对管理体系全面西化和提升的过程，是从研发、供应链等后端业务流程入手，逐渐加入人力资源管理等辅助单元，最终在组织结构与涉及市场营销前端业务的流程上与国际接轨。华为实施IPD、ISC以及财务信息化等对公司业务流程进行规范，改善管理，使华为的研发水平开始与国际公司看齐。

1997年，华为与合益集团(Hay Group)合作之后，用长达3年的时间进行人力资源管理变革。此后，华为又以5 000万美元的价格聘请IBM的顾问在产品开发方面进行咨询。在财务和质量控制方面，华为聘请了普华永道和FhG公司作咨询，2005年华为又与合益集团合作，进行领导力培养、开发，并建立领导力素质模型，开始为公司培养全球化领导者。

1998年8月，华为启动IBM全球服务部负责的IT战略与规划项目，50位IBM顾问在华为工作5年，按照人均顾问费20万美元计算，仅顾问费一项华为就支出5 000万美元。此外，华为还专门成立了配合IBM项目组的有300多人的管理工程部。估计整个变革项目的费用不低于10亿元。这期间华为的平均营业收入大概是200亿元左右，而且还经历了2002年这个营业收入下滑的“华为的冬天”。华为完成流程变革项目两年之后，2005年人均销售收入接近150万元，加班现象越来越少。而1996年员工几乎天天加班，人均销售仅57万元。

与国际比较，华为的差距还很大。人均销售额华为是100万元，而国际领先公司为50万美元；华为每年把销售收入的10%投入研发，但研发的效益仅仅是IBM的1/6；供应链方面，华为订单及时交货率只有50%，而国际领先公司为94%；库存周转率华为是3.6次/年，但国际领先公司为9.4次/年；订单履行周期华为长达20～25天，国际领先公司为10天。

但是，华为距离世界级公司的目标越来越近。2006年9月，华为专为全球第一大移动运营商沃达丰量身定制的第一款自有品牌3G手机V710隆重上市，并在英国、德国、意大利等9个国家同步发售。

[讨论题]

1. 发展中国家的公司常常面对“国际化”和“本土化”两种管理思潮和倾向的困扰，试查阅有关资料，讨论这两种管理思潮的内涵，并举例谈谈你的观点。公司在选择中应考虑哪些主要的因素？

2. 从该个案（华为从早期强调“华为特色”到后来极力“国际化”）中，你得到的启发是什么？结合具体公司讨论应如何加快营销转型？

资料来源：郄永忠：《华为：快速发展的背后》，载《商学院》，2007（3）；华唯：《华为 土狼出海 西方比东方更亮》，载《国际广告》，2006（12）；甲乙、冀勇庆：《关键的100亿》，载《IT经理世界》，总第206期，2006-10-20；肖知兴：《华为的世界，世界的华为》，载《IT经理世界》，总第209期，2006-12-05；《深圳华为发展历程》，载《中国电子报》，2008-11-18；《深圳华为专利申请全球第一》，载《第一财经时报》，2009-02-02。

测量和提升营销管理的效率

营销管理的效率（marketing management efficiency）是指实现组织营销目标的过程有效性，反映营销管理的投入产出比率效果。通过对营销过程的执行加以测量和控制，可以提升营销管理的效率。

假设盈利能力分析揭示了公司某些产品、地域或者市场的盈利情况较差，管理层必须询问，是否存在更加有效的方法来管理与这些营销实体相联系的销售团队、广告、促销和分销活动。

有些公司设置了营销总监的职位，以处理这些问题并提高营销效率。营销总监在总监室工作，但着重于公司营销方面的工作。通用食品和强生等公司对营销费用和效能执行一套完善、复杂的财务分析：分析是否与利润计划相符，帮助品牌经理编制预算，测量促销活动的效率，分析中间生产环节的成本，评估顾客和地域的盈利能力，并把营销决策的财务意义传授给营销人员。[23]它们可以检查渠道、销售团队、广告或者任何其他形式的营销传播的效率。例如，在评估渠道效率时，管理层需要在存货控制、仓库选址和运输方式上考虑分销经济。可以衡量的指标有：

- 物流成本占销售额的比例。
- 准确订单率。
- 及时交货率。
- 开票错误次数。

管理层应该努力减少存货，同时加速存货的周转。戴尔计算机公司在这两个方面都表现出色。

衡量营销规划的绩效

有四种工具用于检查营销规划关键部分的执行情况：销售分析、市场份额分析、营销费用—销售额分析和财务分析。销售分析（sales analysis）包括对与销售目标相关的实际销售情况进行度量和评估。销售差异分析（sales-variance analysis）度量造成销售业绩缺口的不同因素所引起的相应影响。微观销售分析（micro sales analysis）对未能实现预期销售的特定产品、地域以及其他要素进行考察。

然而，销售分析无法揭示与竞争对手相比，本公司的业绩究竟如何。为了做到这一点，管理层需要对市场份额进行跟踪。总体市场份额（overall market share）是指其销售额在市场总销售额中所占的百分比。服务市场份额（served market share）是指其销售额占所服务市场的总销售额的百分比，这里的公司服务市场是指有能力并愿意购买其产品的所有购买者。注意，服务市场份额总是高于总体市场份额。一个公司可能占据其服务市场100％的份额，但占总体市场的份额却低得多。相对市场份额（relative market share）是与最大竞争对手相比较的市场份额。高于100％的相对市场份额表明该公司是市场领导者；刚好等于100％的相对市场份额表明公司与市场领导者不

分伯仲。相对市场份额上升，意味着某公司正从领先的竞争对手处获取市场份额。

管理者可以通过检查营销费用/销售额比率来确定公司在实现销售目标时是否超支。在某家公司，该比率为30%，由5个费用/销售额比率组成：销售人员费用/销售额比率（15%）、广告费用/销售额比率（5%）、促销费用/销售额比率（6%）、营销调研费用/销售额比率（1%）和销售管理费用/销售额比率（3%）。该公司应当调查这些比率中超出正常范围的波动并检验连续观测值的行为，即使其处于最高值与最低值控制区间，以尽早发现隐藏的问题。

对于费用/销售额比率的分析应放在总体财务框架下，以确定公司的盈利究竟来自何处，如何而来。例如，公司利用财务分析来判别影响公司资本净值回报率的各种因素。[24]如图18—4所示，该比率是公司的资产回报率与财务杠杆的乘积。要提高资本净值回报率，公司必须提高净利润与资产的比率，或者提高资产与资本净值的比率。公司还应该分析其资产的构成（即现金、应收账款、库存以及厂房和设备），以考察能否改善资产管理。资产回报率等于利润率与资产周转率这两个比率的乘积。公司可以通过两种方式改进资产的回报：（1）通过提高销售额或降低成本增加利润率；（2）通过提高销量或减少针对某一销量所持有的资产（如存货、应收账款等）来加速资产周转。[25]

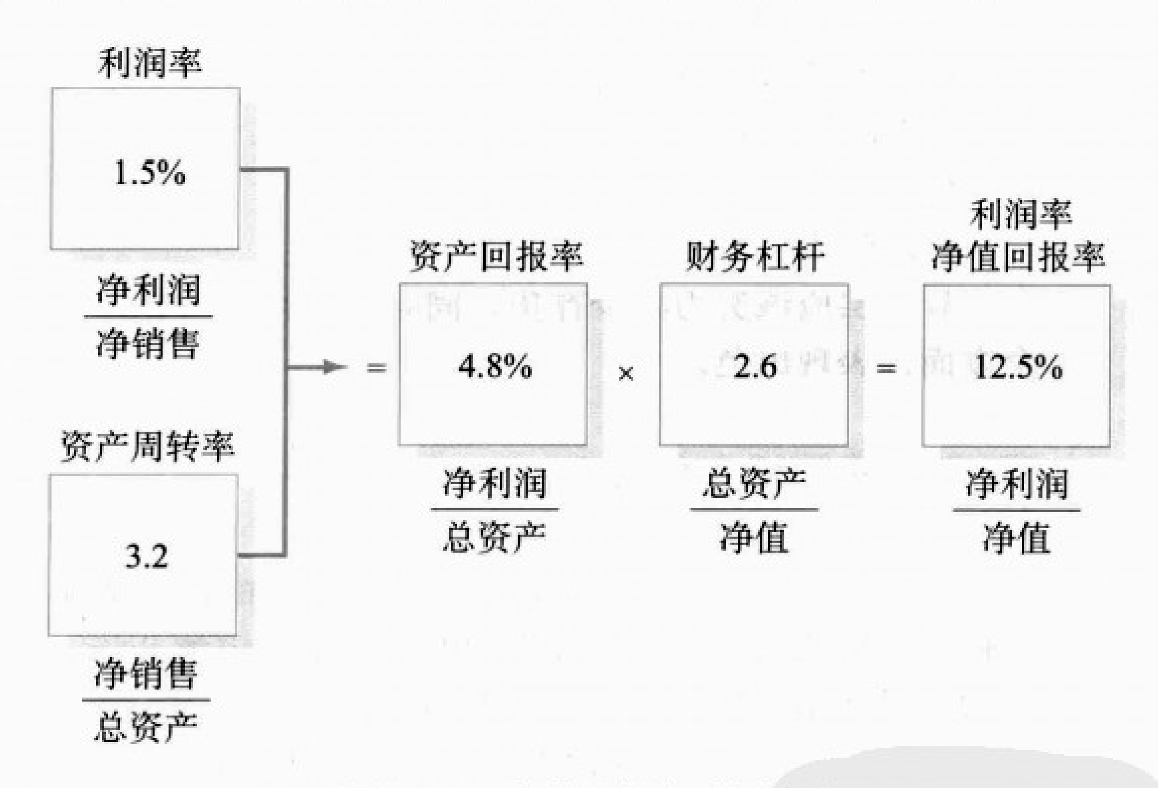


图18—4 净值回报率财务模型

□ 以控制提升营销管理效率

营销实施（marketing implementation）是指将营销规划转化为行动安排，并保证这些行动安排能够以恰当的方式执行，以实现规划所制定的目标的过程。[26]如果没有被正确实施，再出色的营销战略规划也不会有多大作用。战略确定了营销活动中做些什么和为什么做，而实施则确定了由谁来做、在哪里做、什么时候做以及如何做。战略和实施是密切相关的，因为一个层次的战略意味着在较低层次的某些战术实施安排。控制的核心是目标管理，有四个步骤（见图18—5）。

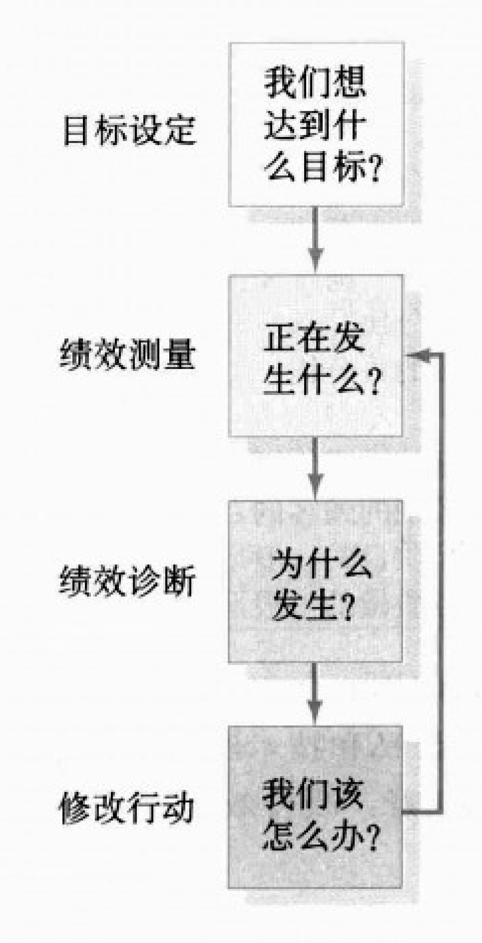


图 18—5　控制过程

这一控制模式适用于组织的每一个层次。最高管理层建立的一年的销售目标和利润目标被分解成每个较低层次的具体目标。依次是，每个产品经理需要达到某个销售水平，每个区域性的地区经理和销售经理以及每个销售代表被责成完成的特定目标。高级管理层在每个阶段都会检查并解释其成果。

营销仪表盘

公司也可以使用一些工具和系统来确认是否提高了营销效率。营销仪表盘（marketing dashboard）可以汇总相关的内部和外部的量度指标，进行综合和解释。营销仪表盘就像汽车或飞机中的仪表盘一样，从直观上实时地显示状态，保证功能运转正常。它只是显示了所应呈现的信息，但是视觉化的工具便于对复杂数据的理解和分析。[27]渐渐地，商业智能软件可以制作出电子版的营销仪表盘，整合来自内部和外部的零散数据。

作为营销仪表盘的组成部分，公司可以准备以下两种基于市场的计分卡，来反映业绩并对可能的问题提出预警信号。

● 顾客业绩计分卡（customer performance scorecard）记录了基于顾客衡量标准时公司的表现，包括新顾客所占的百分比、平均顾客数量、目标市场上知道或能想起该品牌的顾客所占百分比，见表 18—5。管理层应该制定每个测量指标的标准，当结果偏离时就采取行动。

● 另一种衡量指标称为利益相关者业绩计分卡（stakeholder-performance scorecard）。公司需要跟踪与公司业绩有利害关系的人员的满意程度，包括员工、供应商，银行、分销商、零售商和股东。应当对每种衡量指标设定平均值，当实际结果超出范围或者当一个或更多的利益相关群体的不满程度上升时，管理层应当采取行动。[28]

表 18—5 顾客业绩计分卡举例

- 新顾客占平均顾客数的百分比
- 失去的顾客占平均顾客数的百分比
- 重新获得的顾客占平均顾客数的百分比
- 顾客中很不满意、不满意、一般、满意和很满意各占的百分比
- 说会再次购买产品的顾客的百分比
- 说会将产品介绍给别人的顾客的百分比
- 知道本品牌的顾客的百分比
- 说该公司产品是同类型中最好的顾客的百分比
- 正确认识品牌想要的定位和区别的顾客的百分比
- 与主要竞争对手相比公司产品质量的一般形象
- 与主要竞争对手相比公司服务质量的一般形象

一些经理们担心如果太过于专注在仪表盘上的数字，他们会错过大局。一些批评者担心隐私和技术给员工带来的压力。但是大部分专家认为收益大于风险。[29]“营销视野：改善效能和效率的营销仪表盘”提出了关于开发营销工具的实用建议。

营销视野 改善效能和效率的营销仪表盘

Pat LaPointe 营销咨询公司认为，“营销仪表盘”可以为公司运营提供所有及时和必需的信息，例如销售预测、分销渠道效率、品牌资产演变和人力资源发展情况等。有效的营销仪表盘会重点思考和改进内部沟通问题，揭示出营销投入在哪些方面得到了回报。

Pat LaPointe 公司指出有四条普遍适用的、营销者经常使用的测量路径（见图 18—6）。

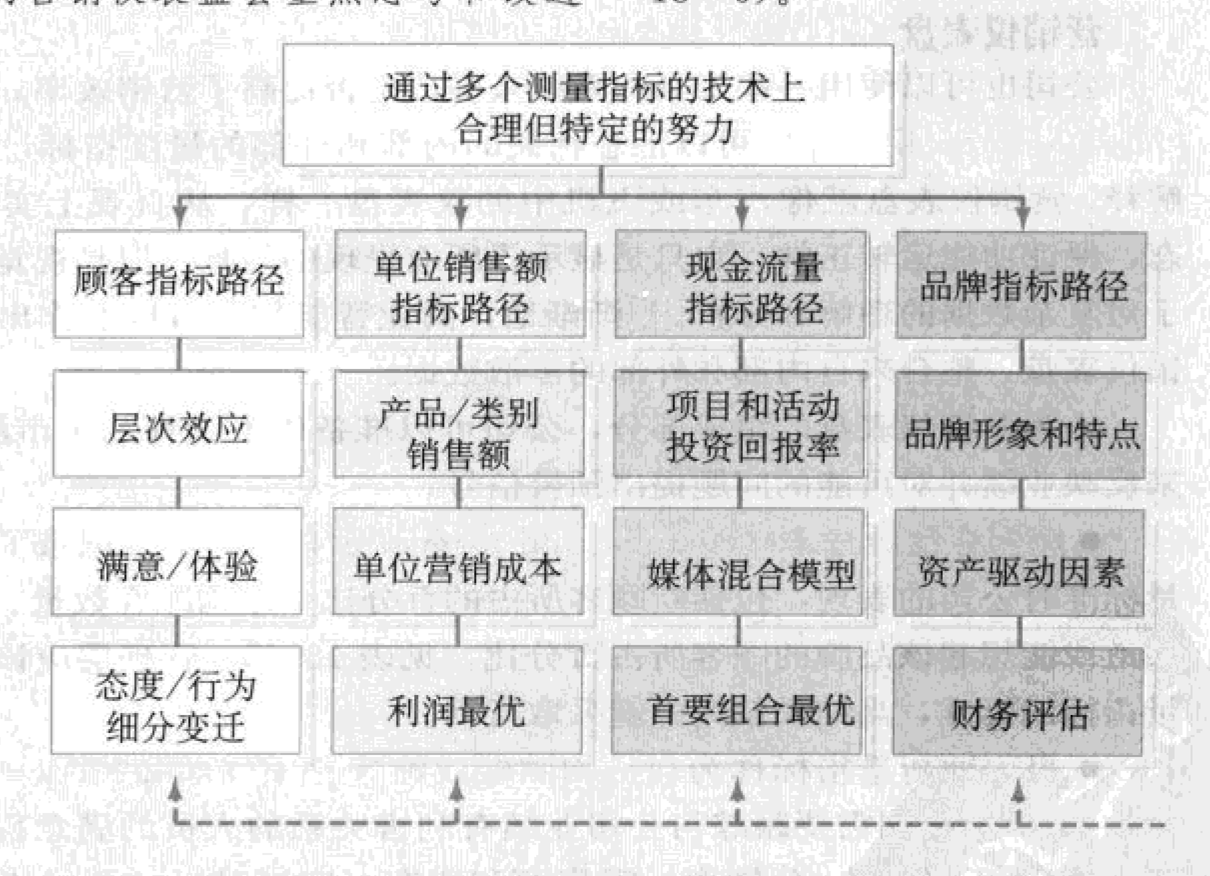


图 18—6 营销测量路径

- **顾客指标路径。**角度是潜在顾客如何成为顾客，从有意识到产生偏好、试用，再到重复购买。许多公司通过“层次效应”模型，去跟踪某个潜在的大市场如何演变

成为具体的盈利机会的过程。

● **单位销售额指标路径**。反映营销者关于销售单位产品或服务的知识——产品线或地区的销售额是多少；作为效率标尺的单位销售额的营销成本；利润是在何处和如何因产品线或分销渠道的特点被优化的。

● **现金流量指标路径**。聚焦在营销支出是如何实现短期回报的。项目和计划方案的投资回报率模型测量的是某一投资预期会产生的直接影响或利润的净现值。

● **品牌指标路径**。追踪营销的长远影响的变化：通过品牌资产的测量，从现有客户和潜在客户的角度评估品牌在情感上的健康度，以及品牌在财务方面的整体健康度。

Pat Lapointe 公司认为，营销仪表盘用一种图形呈现所有路径内在的本质，并有助于管理它们之间微妙的联系。一个结构好的营销仪表盘有一系列的"标签"，允许人们在由顾客、产品、品牌、经验、渠道、效率、组织发展或宏观环境因素所组成的不同类型指标之间任意切换。通过对业务单位、地理位置或基于用户需求的顾客细分的数据过滤，每个标签展示出 3～4 个最有洞察力的指标（见图 18—7）。理想的状况是，随着时间的推移，营销仪表盘中指标的数量被减至少数的几个主要驱动因素。但更重要的是，在发展和完善营销仪表盘的过程中，无疑会有助于解决公司的许多关键问题。

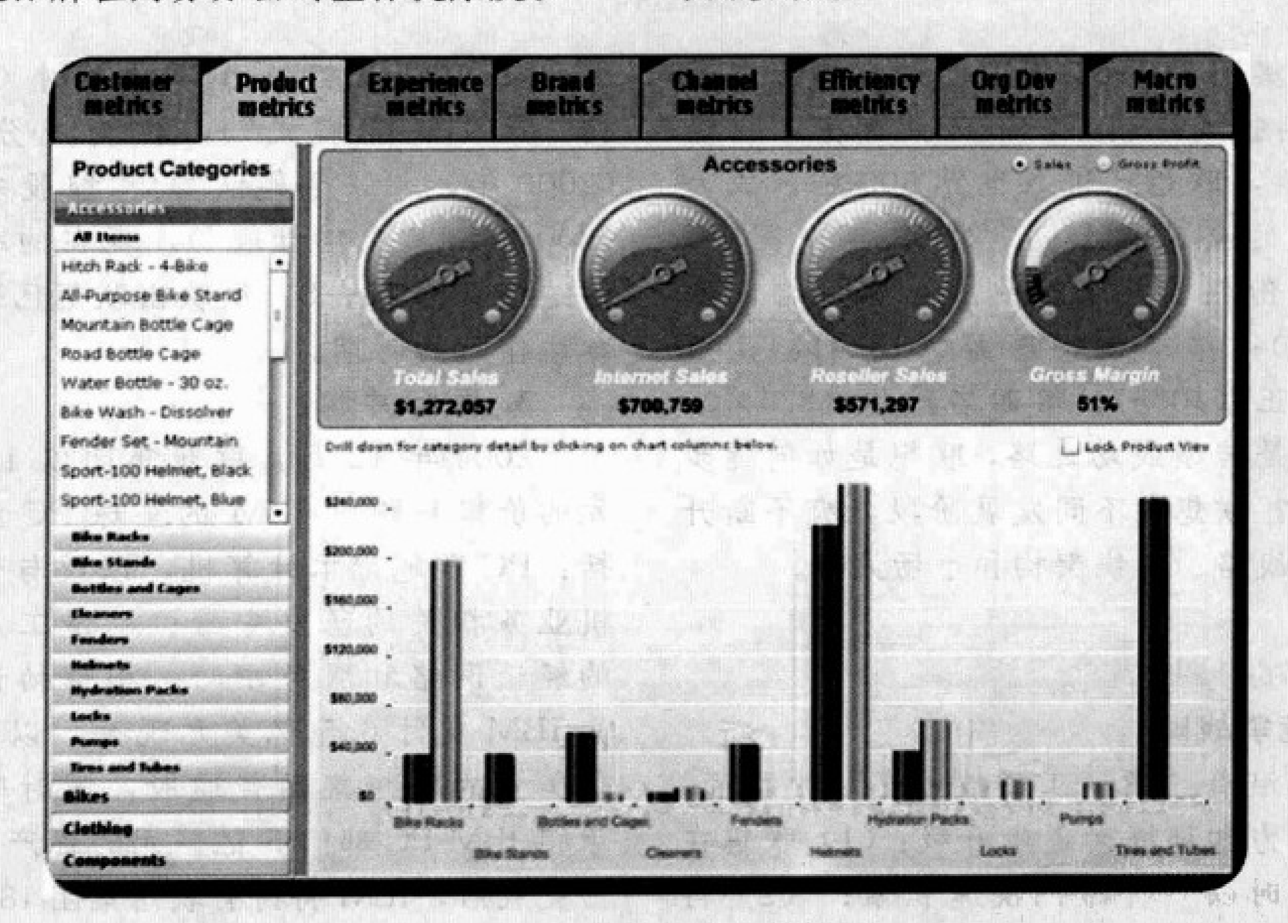


图 18—7　营销仪表盘的例子

资料来源：Adpted from *Marketing by the Dashboard Light—How to Get More Insight, Foresight, and Accountability from Your Marketing Investments* by Patrick LaPointe. © 2005, Patrick LaPointe.

小　结

1. 公司通过转型营销来寻求长期的增长和价值。绩效营销要求审视营销努力和投资的回报。回报包括财务和利润回报，也包括品牌和其他无形资产以及社会责任方面。转型营销有步骤地实现绩效营销的这些使命和目标，实现杰出的营销。

2. 转型营销的动态性是通过营销范型来反映的。采用“营销范型”这一术语，是为了反映营销管理的综合层次和状态。营销范型包括营销观念、营销组织、营销能力、营销战略和营销策略。营销管理的效能和效率都依赖于营销范型。因此追求升级营销范型或者更新营销范型。

3. 营销效能描述了组织的产品是否满足了它的目标或期望，反映了一个组织的营销管理的能力和不足。营销管理效能可以通过营销审计和营销生产率评估来衡量。

4. 测量营销生产率的两个补充方法是营销标度和营销组合模型。营销仪表盘是一种结构性的工具，将这两种方法获得的结果组合洞察并直观显示出来。

5. 营销管理的效率是指实现组织营销目标的过程有效性，反映营销管理的投入产出比率效果。通过对营销过程的执行加以测量和控制，可以提升营销管理的效率。

6. 有四种工具可以用于检查营销规划关键部分的执行情况：销售分析、市场份额分析、营销费用—销售额分析和财务分析。

7. 提高营销效率的重点是找到提高销售团队、广告、销售促销和分销效率的方法。

案 例

联想转型

联想集团于1984年由创始人柳传志带领10名科技人员创办，20万元起家，仅经过20余年，联想已进入世界500强，成为全球瞩目的全球化公司。2008年中国PC市场市场份额前几名分别是：第一名，联想（30%）；第二名，惠普（13.4%）；第三名，方正（10%）；第四名戴尔（8.4%）。联想之路是转型成功之路，联想是如何逐步转型的呢？联想在不同发展阶段，有不断升级的发展战略、组织架构和市场策略。

联想的战略转型

1. 竞争战略

联想沿着“贸—工—技—资”的路径，依公司实力和环境而逐步升级：(1) 联想在公司弱小时以“贸易”快速积累；(2) 再立足制造业以“工业”形成实力和规模，建立行业地位和品牌；(3) 以“技术”提升竞争力和价值；(4) 从制造延伸到资本运作，以“资本”为杠杆加速发展。

公司的体制渐进改变。1994年，联想集团在香港上市。1999年，成功完成股份制改造的体制转型（国有民营）。2000年，顺利实现集团领导核心新老交替。2005年，开始跨国公司董事会体制。

2. 公司结构

公司的组织架构也随之不断调整。从小公司（“平底船”）到事业部制（“大船结构”及“舰队模式”），再变成分公司制（2000年，“联合舰队”）和控股多公司制（2004年，“航空母舰”），现在的联想公司的结构见图18—8，反映出联想已进入“资本运作”的时期。

3. 国际并购

2004年12月，联想集团以12.5亿美元的价格并购了IBM的全球PC业务，包括：PC和笔记本计算机，以及与个人计算机业务相关的研发中心、制造工厂、全球的经销网络和服务中心。根据协议，联想向IBM支付6.5亿美元现金，以及价值6亿美元的联想集团普通股，同时联想还将承担IBM PC部门5亿美元的资产负债。交易完成后，IBM将持有联想集团18.5%的股份。新联想在5年内无偿使用IBM品牌，并永久保留使用全球著名的“Think”商标的权利。2006年年底，国际著名的《商业周刊》封面文章赞扬“联想总裁杨元庆正在塑造一种新的跨国公司类型”。2007—2008财年联想第1季度业绩良好：该季度营业额达到39亿美元，净利润达到6 680万美元，较上年同期增长近12倍，联想美洲、欧洲、中东、亚太等地区已经获得持续盈利。2007年8月，联想集团董事局主席杨元庆表示，联想并购IBM PC已获成功，2008年进军全

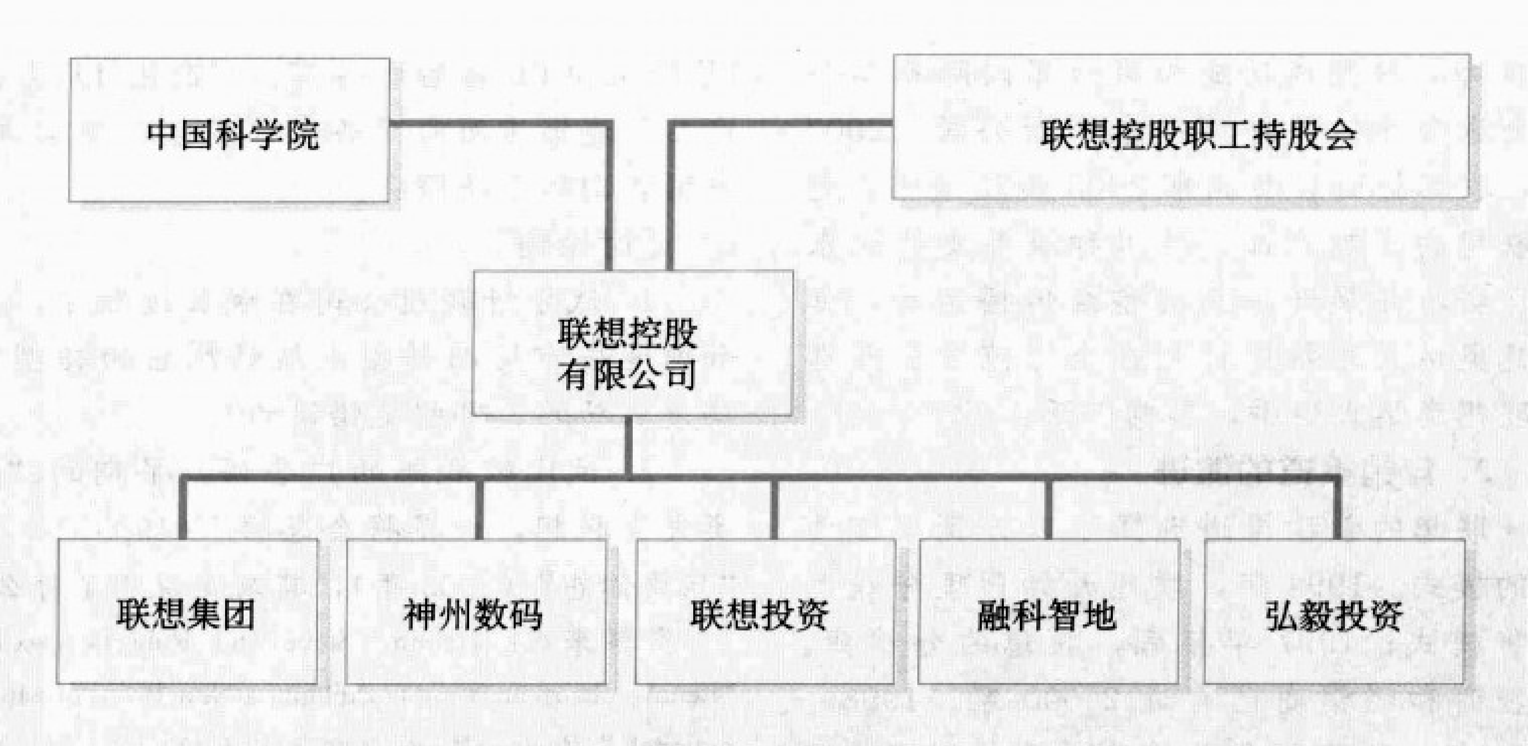


图 18—8　联想控股有限公司组织架构（2005 年）

球消费 PC 市场。联想集团成功并购 IBM 的全球 PC 业务，被业界称为“蛇吞象”。

市场策略的转型

1. 目标市场选择

面对国际计算机大制造商，相对弱小的联想将目标首先锁定在中国国内市场，利用国内巨大的需求商机，在家用和商用两条线上，使自己迅速长大，计算机销量连年大幅度增长。1997 年台式计算机中国市场占有率居第一位；1999 年销售收入突破 200 亿元，亚太地区市场占有率升为第一位，以连续的高增长在区域市场中超过了强大的国际竞争对手。

2001 年，联想制定了一个向技术和服务转型的多元化战略（“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”），进入互联网和 IT 服务业，试图从 PC 向 IT 转型，但遭遇明显挫折。2003 年，联想重返并专注发展 PC 核心业务优势。2004 年，联想选准并购 IBM 的机会，从国内市场进入国际市场，成功跃升到全球化的市场运作。

2. 品牌建立和提升：从区域品牌到国际化

1990 年，联想集团推出首台“联想”牌微机。从 1992 年开始，联想集团确立品牌战略，实施了从产品到品牌的转变，并成为中国名牌。2003 年，联想确立品牌全球化的目标，并采取以下多种提升联想品牌资产的策略：

- **提升品牌元素**。为改变“中国造，廉价”的落后形象，2003 年 4 月，联想集团改换了它沿用了 15 年的标识，将“Legend”换成“Lenovo”，并在全球进行了注册。在国内，保持使用“英文＋中文”的标识；在海外则单独使用英文标识。2005 年 5 月起，美国《纽约时报》、《华尔街日报》和《华盛顿邮报》等主流媒体都在显著位置刊登了联想的整版广告。
- **品牌联盟策略**。将 IBM，Think 和 Lenovo 捆绑在产品标识上和各种场合，在全球为联想建立可信的品牌联想。
- **借助体育赛事营销**。2006 年，联想发动了围绕 2006 都灵冬季奥运会的市场大战。更多投放赛事广告和拓展奥运会的公共关系，高调有效地提升知名度，确立联想品牌的国际市场地位。同年 7 月的德国世界杯，联想的全球广告以著名的巴西球星罗纳尔迪尼奥为代言人，在市场理念和定位上充分展现联想所具有的国际一流品牌的气质。
- **北京 2008 奥运战略**。联想充分抓住北京 2008 年奥运会的机遇，在全球范围内进一步塑造和确立联想的国际品牌形象。

2004年，联想成功成为第六届国际奥委会的全球合作伙伴中第一家中国公司。2007年，联想全面启动北京2008奥运战略，亮相联想的卓越产品、技术和服务支持北京奥运会，并展开一系列整合传播活动，如联想奥运火炬推广计划在全球范围公开选拔联想奥运火炬手，影响广泛。

3. 营销渠道的演进

联想的营销渠道选择了以分销渠道为主的模式。1994年，联想开始代理分销制销售模式；1997年年底，联想的分销商、代理商和经销商已有近2 000家。1998—2001年，联想强化分销商关系，以“紧密分销”理念，引导渠道分销商成为法定的合作伙伴，并大幅提升“渠道信息化水平”。2002年以后，联想继续深耕分销渠道，使渠道由“硬”（销售）变“软”（服务），与经销商合作为客户提供增值服务。2005年，联想对渠道模式再次进行了结构性调整，实施“集成分销”。集成分销将联想、渠道伙伴看作一个整体，面向客户作一体化的设计，明确角色定位和专业分工协同。2005年4月，联想设立独立的大客户业务部，将业务体系一分为二：分成客户营销模式和产品营销模式，分别针对大客户市场和零售市场。

1994—1996年，联想的营销渠道开始渗透控制终端，全面建立“联想1+1”品牌专卖店。2001年，联想提出“精密分销”和“店面为王”。2002年，联想顺应大型超市的兴起，推行终端多样化，由“1+1专卖店”延伸到IT卖场、商场等终端。联想还建立了针对不同需要的两个零售终端网络：遍布全国的600多家“1+1专卖店”和400多家“商用IT专业产品”连锁店。“1+1专卖店”面向消费者提供咨询、购买IT产品和IT售后服务等。“商用IT专业产品”连锁店面向商务客户提供产品咨询、方案咨询和系统服务。

[讨论题]

1. 试分析联想公司在成长过程中，是如何适应市场而转型发展的？它的转型哪些是成功的、哪些是错误的？

2. 试比较联想的广告语：早期的“人类失去联想，世界将会怎样”（1989年）和“只要你想”（2003年），其改变说明了什么？

资料来源：Hamm, Steve and Roberts Dexter, “Lenovo chairman Yang is Building a New Breed of Multinational,” *BusinessWeek*, 2006-12-11, 52-58; Michael Schuman “Lenovo's Global Gambit”, *Time*, Vol. 168, Iss. 13, Sept 25 (2006); Janice Dawes, “The rise of lenovo” *Marketing*, Vol. 111, Iss. 29, Sept 11 (2006); J. Biediger, T. Decicco, T. Green, G. Hoffman, D. Lei, K. Mahadevan, J. Ojeda, J. Slocum and K. Ward, “Strategic Action at Lenovo,” *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 1 (2005): 89-102.; “China's quest for sound capital markets,” *International Financial Law Review*, Sept (2005): 1; “Lenovo,” from Philip Kotler, Waldemer Pfoertsch, *B2B Brand Management*, 2006: 249-261；朱怀江：《联想15年》，北京，中国民航出版社，2000；卢泰宏：《联想变局》，转引自卢泰宏：《行销中国——02中国行销报告》，18～23页，成都，四川人民出版社，2002；吕彤：《联想喘息》，杭州，浙江人民出版社，2003；陈小洪、李兆熙、金占明、丁宁宁：《联想发展之路：渐进创新》，载《管理世界》，2000（4）；杨国强：《杨元庆：联想并购IBM PC已获成功》，载《第一财经日报》，2007-08-03，www.china-cbn.com；联想1999—2006年财务年报；联想集团官方网站，www.lenovo.com.cn；联想官方网站奥运专区，www.lenovo2008.com/index.asp；《制造企业转型“品牌”公司宏碁的国际化路径》，载《中国经营报》，2008-05-12；《惠普发布商用机旗舰新品》，载《大众科技报》，2008-03-27；《戴尔再来》，载《商界（评论）》，2008（1）。

【注释】

[1] 改编自何佳讯、卢泰宏：《中国营销25年》，204～205页，北京，华夏出版社，2004；海尔集团：《以“市场链”为纽带的业务流程再造》，载《公司管理》，2001（1）。

[2] 该工具的进一步的讨论，see Philip Kotler, “From Sales Obsession to Marketing Effectiveness,” *Harvard Business Review* (November-December 1977): 67-75。

[3] John McManus, “Stumbling into Intelligence,” *Ameri-*

can Demographics (April 2004): 22-25.

[4] John Gaffney, "The Buzz Must Go On," *Business* 2.0, February 2002, 49-50.

[5] Tim Ambler, Marketing and the Bottom Line: *The New Metrics of Corporate Wealth* (London: FT Prentice Hall, 2000).

[6] Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review* (May-June 1991): 130-135.

[7] Jack Neff, "P&G, Clorox Rediscover Modeling," *Advertising Age*, March 29, 2004, 10.

[8] 相关问题的讨论, see Glen Urban, *Don't Just Relate-Advocate*, (Pearson Education Wharton School Publishing: Upper Saddle River, NJ, 2005).

[9] See Glen L. Urban and John R. Hauser, "Listening In' to Find and Explore New Combinations of Customer Needs," *Journal of Marketing*, 68 (April), 2004, 72-87.

[10] Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[11] Erik Brynjolfsson and Lorin Hitt, "The Customer Counts," *Information Week*, September 9, 1996.

[12] See Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review* (Winter 1989): 49-62.

[13] Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review* (Winter 1989): 49-62; Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) discusses attrition the figures.

[14] 有用的营销自我审计检查表, see Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists* (London: McGraw-Hill, 1982); Mike Wilson, *The Management of Marketing* (Westmead, England: Gower Publishing, 1980). A marketing audit software program is described in Ben M. Enis and Stephen J. Garfein, "The Computer-Driven Marketing Audit," *Journal of Management Inquiry* (December 1992): 306-318; Kotler, Gregor, and Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age," 49-62。

[15] Bob Donath, "Employ Marketing Metrics with a Track Record," *Marketing News*, September 15, 2003, 12.

[16] Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003): 1-17.

[17] Fred Vogelstein, "Mighty Amazon," *Fortune*, May 26, 2003, 60-74.

[18] Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

[19] Gerard J. Tellis, "Modeling Marketing Mix," in *Handbook of Marketing Research*, ed. Rajiv Grover and Marco Vriens (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).

[20] Jack Neff, "P&G, Clorox Rediscover Modeling," *Advertising Age*, March 29, 2004, 10.

[21] Laura Q. Hughes, "Econometrics Take Root," *Advertising Age*, August 5, 2002, S-4.

[22] David J. Reibstein, "Connect the Dots," *CMO Magazine* (May 2005).

[23] Sam R. Goodman, Increasing Corporate Profitability (New York: Ronald Press, 1982), chapter 1. See also Bernard J. Jaworski, Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing* (January 1993): 57-69.

[24] 另外，公司需要聚焦影响股东价值的因素。营销规划的目标是增加股东价值，即公司现在行为创造的未来收入流的现值。投资回报率分析通常只关注当年的结果。See Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value*, rev. ed. (New York: The Free Press, 1997).

[25] 财务分析方面更多的阅读材料, see Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product Line Profitability* (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984)。

[26] 更多有关营销规划的制定和实施的内容, see H. W. Goetsch, *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993)。See also Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985). 这一部分更多的是基于 Bonoma 的成果。

[27] Jeff Zabin, "Marketing Dashboards: The Visual Display of Marketing Data," *Chief Marketer*.

[28] Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

[29] Spencer Ante, "Giving the Boss the Big Picture," *BusinessWeek*, February 13, 2006, 48-50.

未来不在我们的前方，它已经呈现在我们的周围。

——菲利普·科特勒

第19章 新世界的营销管理

Managing Marketing in the New World

- 全球营销的管理
- 高科技营销的运用
- 全方位营销组织的管理

学习目标

本章将解决下列问题：

1. 公司在进入国际市场之前应该考虑哪些因素？公司如何评估和选择将进入的外国市场？
2. 进入外国市场的主要步骤有哪些？公司如何管理和组织其国际活动？
3. 高科技营销的关键问题有哪些？公司如何管理电子商务营销、互联网营销和手机营销？
4. 有效的内部营销以及有效的现代营销组织的关键是什么？
5. 公司如何能成为有责任的社会营销者？

营销讨论

世界是否变得越来越相近了？

观点选择：人们变得越来越类似 vs. 不同文化的人们的差异远大于其相似性。

苹果 iPod

最近几年 iPod MP3 音乐播放器俨然已成为一种文化现象，几乎人人拥有。iPod 体现了苹果公司技术设计的创新，它的外观、感觉和操作都独一无二。随着 iTunes 音乐商店投放市场，网上音乐下载合法化以及薄如刀片、携带方便的特点更是让 iPod 的销售超级火爆。这让苹果公司十分高兴（竞争对手索尼则万分懊恼），iPod 已经成为“21 世纪的随身听”。

随着销量的不断攀升，iPod 正慢慢地改变着人们听音乐和使用音乐的方式。iPod 融合的特性将不同类型的音乐连接在一起。音乐家约翰·梅尔（John Mayer）说，当人们使用 iPod 的时候，有更多的激情聆听更多的音乐，“感觉已经玩转音乐学”。[1] 如今，iPod 逐步替代了无线电广播和广播电台的流行音乐节目支持人（DJ），使人们听音乐时避免了商业广告的打扰。视频、照片和电话的新功能也在潜移默化地改变人们与这些新媒体的互动关系。

苹果公司通过将精明的产品创新和巧妙营销相结合而在市场中独占鳌头。它的目标消费群体——想随时随地拥有自己的音乐的音乐爱好者能通过宽松可达的路径接触和使用苹果公司的产品与服务。公司进一步针对苹果发烧友和从未使用过苹果产品的消费者展开营销。为此，苹果公司调整其渠道战略让消费者有更多的可达途径，公司在原有的渠道上增加了如百思买和环路城这样的大众电子零售商，公司店铺数量从 4 000 激增到 21 000 个。

除了强势的“推”，苹果公司还用了创新有效的广告策略“拉”升 iPod 的时尚潮流。席卷全球的推广活动跨越了文化的障碍，向消费者传达同一个简单的信息：iPod 很酷，但每个喜欢音乐的人都可以得到它。电视广告中呈现出听着 iPod 的人们在五光十色的背景前跳舞。户外广告牌和海报上也印上了类似的图像广告。广告上写着“iPod，欢迎参加数字音乐的革命，1 000首歌装进你的口袋，Mac 或 PC”，开门见山地凸显 iPod 的大容量。

苹果公司的推广活动遍布许多大城市，如旧金山、上海等。户外广告牌、海报、印刷广告以及电视广告都一起传达着同一个信息——“iPod 无处不在”。这个世界级品牌一时间好评如潮，口碑相传。苹果公司对 iPod 更新换代，不断推出新款，衍生出了由第三方附件及附加软件组成的“iPod 经济体”。尽管有的分析家认为销量不会持续上升，但消费者仍在不断抢购 iPod 音乐播放器。截至 2007 年 4 月，iPod

的全球销售量已超过1亿台，为苹果公司贡献了1/3的收入。iPod的光环效应使苹果公司近年来计算机零售的市场占有率增长了3个百分点。借助2007年夏天有利的口碑和许可销售的兴起，苹果公司期待新推出的iPhone能够延续iPod的成功。[2]

品牌的长期和健康成长需要正确地管理全球营销、高科技营销和全方位营销。成功的全方位营销需要有效的关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。关系营销和整合营销这两个主题及其营销战略和策略已在前面章节阐述。[3]绩效营销在第18章已进行分析。本章的内容将放在面向未来的全球营销、高科技营销、内部营销和社会责任营销。

全球营销的管理

对于公司来说，尽管进入国外市场并展开竞争能带来巨大的机遇，但其风险也是相当高的。然而，在全球性行业进行销售的公司确实别无选择，唯有将其运营国际化。公司不能只是固守其国内市场以期维持市场份额。本章在这一部分将分析为实现全球市场扩张所需要制定的主要决策。

数十年来，很多公司已经在进行国际化营销，雀巢、壳牌、拜尔（Bayer）和东芝这些品牌对于世界各地的消费者来说并不陌生。然而，随着全球竞争日益加剧，从未想过会与国外竞争对手抗衡的本土公司突然发现后院失火了。全球性行业（global industry）是指这样一个行业，该行业中的竞争者在主要的地域或国内市场的战略定位从根本上受到其全球整体定位的影响。[4]全球化公司（global firm）在两个或更多的国家经营并且相对于仅在本土经营的竞争对手拥有成本和声誉方面的优势（研发、生产、物流、营销和财务）。

全球化公司从全世界的角度计划、经营和协调自己的活动。参见“创新营销：诺基亚”。福特的“世界卡车”有着欧洲生产的车体，北美制造的底盘，在巴西组装，再运到美国销售。奥的斯（Otis）电梯从法国引进电梯门系统，从西班牙采购小配件，从德国购买电子设备，从日本采购特殊的电机，然后在美国进行系统集成。中小公司可以尝试全球性补缺。Poilane Bakery每天在巴黎用公司的送货车销售15 000条古老风味的面包（占巴黎面包销售总量的2.5%）。该公司还利用联邦快递为遍及20个国家的忠诚客户送面包。[5]另一个例子是中国的奇瑞汽车。无论公司的规模如何，全球化都必须作出一系列的决策，见图19—1 。



图19—1　全球营销中的主要决策

营销在中国　奇瑞汽车

奇瑞汽车有限公司成立于1997年，是由安徽省芜湖市政府和当地几家投资公司共同投资兴建的国有大型股份制企业，是中国汽车制造业中的新锐后来者。2007年，销售汽车38.1万辆。中国汽车工业协会发布的一项最新统计显示，2008年奇瑞公司以35.6万辆的销售业绩稳居乘用车销量排行榜第5名，连续10年蝉联自主品牌销量冠军。2008年奇瑞汽车出口海外13.5万辆，占据国内乘用车出口"半壁江山"，连续六年位居全国第一。奇瑞公司在人力资源和研发投入上的力度非常大，研发费用达到销售收入的10%～15%。2003年，奇瑞生产的时尚QQ车引领了中国微型轿车的新潮流。2008年1—10月奇瑞QQ车销量107 381辆，居微轿市场之首，市场占有率约2.5%。

奇瑞积极开拓海外市场，汽车出口量连续5年居中国第一。奇瑞公司是中国第一个将整车、CKD散件、发动机以及整车制造技术和装备出口至国外的汽车企业。2001年，实现第一批奇瑞汽车出口（出口到叙利亚）；2004年，成立国际（出口）公司；2007年，奇瑞汽车出口11.98万辆。奇瑞汽车的海外销售呈现加速态势：第一个1万辆用了3年零6个月；第二个1万辆用了7个月；第三个1万辆用了6个月；第四个1万辆用了3个月；第五个1万辆用了1个多月。2005年奇瑞召开第一次海外经销商大会时，有30多个国家的70多位经销商与会；此后不到两年的时间，奇瑞就使海外经销商飙升至61个国家的157位经销商。

奇瑞公司先后与全球50多个国家和地区建立了整车出口与合作建厂的关系。2007年，奇瑞进入跨国合作的新阶段，先后与美国量子公司（Quantum）、美国克莱斯勒、意大利菲亚特（Fiat）等企业建立合作合资关系。奇瑞公司与美国量子公司共同投资58亿元，面向全球市场研发生产新车，并且将首先进入美国市场发售。奇瑞与美国克莱斯勒集团签订战略合作协议，互补利用双方的优势：奇瑞在中小型汽车产品开发、生产制造以及成本控制方面的能力；克莱斯勒公司在品牌和市场营销方面的竞争优势，将共同开拓北美和欧盟等主要国际市场。

[讨论题]

1. 奇瑞是汽车行业中的小企业，它为何能成为中国汽车出口最多的企业？

2. 试分析奇瑞走向国际市场的策略。

资料来源：奉灵芝：《奇瑞的挑战》，载《中国对外贸易》，2006（9）；金履忠、贾蔚文：《奇瑞创造了哪些奇迹？——中国自主品牌奇瑞汽车发展的调研报告节选》，载《科技中国》，2005（2）；《奇瑞销售：领跑国内遍布全球海外市场》，新华网安徽频道，2007-08-20，www.ah.xinhuanet.com/zhuanti/2007-08/20/content_10913624.htm；奇瑞海外市场简介及奇瑞国际大事记，太平洋汽车网，2006-11-18，www.pcauto.com.cn/zt/06bj/newcar/fenlei/qr/0611/412776.html；奇瑞官方网站，www.chery.cn；《安徽奇瑞公司连续十年居自主品牌销量第一》，载《贵阳日报》，2009-01-08；《奇冠08奇瑞QQ年销超10万》，载《华商晨报》，2008-12-11。

创新营销　诺基亚

诺基亚公司已经从一家不知名的芬兰公司成长为世界最大的移动电话制造商。诺基亚成功的部分原因是它的业务经营拥有广阔的视野，向全世界各种各样的消费者销售种类繁多的产品。诺基亚也用广阔的视野来看待竞争，将苹果、索尼和佳能以及传统的竞争对手摩托罗拉和三星都同样作为竞争者。为了保持它的市场领先地位，诺基亚开发了一组N系列手机，带有较高级的功能，比如播放音乐、录像和计

算机功能（收发电子邮件）。但是诺基亚的目标是在所有国际市场上成为领导者，那么它就不能只销售高端产品。因为大部分的行业增长来自发展中国家，诺基亚一直确保它在中国、印度和拉丁美洲等一些市场上的最便宜的手机也是吸引人的（而且是盈利的）。诺基亚在销售单价750美元、拥有全球定位系统的手机的同时，也销售最基本、只要45美元的手机。尽管在北美市场，诺基亚还在努力，部分原因是大多手机使用的是与欧洲网络（GSM）不同的网络（CDMA），诺基亚在全球的表现仍然令人印象深刻。2006年全世界售出的9亿部手机中，有3.2亿部是由诺基亚制造的。

资料来源："Face Value," *The Economist*, May 27, 2006, 64; Jack Ewing, "Nokia: Lesson Learned, Reward Reaped," *BusinessWeek*, July 30, 2007, 32.

□ 决定是否走向国际

将公司引入国际舞台的因素有很多。公司可能发现某些海外市场能带来比国内市场更高的获利机会。公司可能需要扩大客户群以实现规模经济，也可能需要为开拓国外业务的现有顾客提供国际性服务，还可能希望减少对任何一个市场的依赖性。此外，公司的国内市场可能受到提供更好产品或更低价格的全球公司的攻击。这种情况下，公司可能希望在这些竞争对手的本土市场展开反击。

在制定是否进军国外市场的决策前，公司必须对多种风险进行权衡。第一，公司可能并不了解国外消费者的偏好，无法提供具有竞争性吸引力的产品。第二，公司可能不了解其他国家的公司文化，或者不知道如何有效地与当地人打交道。第三，公司可能低估外国政府的管制，招致难以预料的损失。第四，公司可能缺少具有国际经验的管理人才。第五，其他国家可能修订商业方面的法律，贬值本国货币，或者遭受政治变革，征用国外公司的财产。

□ 决定进入哪个市场

在决定是否进军国外市场时，公司需要明确自己的营销目标和方针，在国外市场上的销售量计划占总销售量百分比是多少。大部分公司在进军海外市场时都是从小规模做起的，但其他一些公司则有更庞大的计划。阿亚和齐夫（Ayal and Zif）认为公司在下列情况下应减少进入的国家数量：（1）市场进入和市场控制成本较高；（2）产品和传播适应成本较高；（3）最初选出的国家的人口、收入规模和增长率较高；（4）占据优势地位的外国公司有能力制造高的进入壁垒。[6]

公司还必须决定要考虑的国家类型。产品、地理、收入和人口、政治气氛以及其他一些因素会对吸引力造成影响。在国际营销中，最大的分界线之一是在发达市场和发展中或欠成熟市场之间，比如巴西、俄罗斯、印度、中国和南非。[7]未被满足的新兴或发展中市场是巨大的潜在市场。市场领导者依靠发展中市场来促进其成长。联合利华和高露洁在发展中国家市场的业务已经占到其总业务的40%。[8]



发达国家以及发展中国家的富裕地区的人口占世界人口的20%左右。营销者可以为其他80%的人群服务吗？这些人的购买能力很低，经济状况从稍有不足到赤贫。[9]在消费者收入较低的市场上，小包装、低价格往往是关键。例如，联合利华的4美分小袋洗衣液和洗发香波在印度乡村市场大获成功，而印度70%的人口仍生活在乡村。[10]“营销视野：聚焦重要的发展中市场”关注了五个重要新兴市场的一些重要发展情况。这些新兴市场区域被称为“BRICS”，是巴西（Brazil）、俄罗斯（Russia）、印度（India）、中国（China）和南非（South Africa）的英文首字母的缩写。

营销视野　聚焦重要的发展中市场

巴西

拉丁美洲的大多数人都没什么钱可花。根据世界银行的统计，25%的人每日仅靠2美元维持生活，还有几百万人每月人均收入只有几百美元。在巴西这个该区域最大的市场以及世界第十二大经济国里，低收入群体占人口的87%，但仅挣总收入的53%。该地区的营销者正在寻找创新手段把产品和服务销售给这些低收入的贫穷居民。

巴西雀巢公司（Nestlé Brazil）把Bono曲奇饼的包装从200克缩小到140克，从而降低了价格，导致其销售量提升了40%。意识到巴西的文盲问题后，联合利华在巴西的东北部推出一种命名简单的香皂品牌“Ala”。获得国际成功的巴西公司包括合并英特布鲁公司（Interbrew）而成立英博公司（Ivbev）的啤酒和饮料制造商安贝夫公司（Ambev），飞机制造商巴西航空工业公司（Embraer），国家航空公司（Varig）以及拖鞋制造商哈瓦那人字拖公司（Havaianas）。世界闻名的里约热内卢狂欢节和世界冠军巴西足球队为巴西建立起一个欢乐和健硕的形象。

20世纪60—70年代，巴西经历了一段蓬勃发展的岁月，那时它已经是世界上经济增长第二快的国家。然而，近年来，巴西的增长开始放缓，并且存在一些普遍被称为“巴西成本”（custo Brasil）的绊脚石。例如，运输产品的成本就耗费了巴西国内生产总值的13%，比美国高出5个百分点。大多数观察家均认为巴西的经济、社会和政治变革是一项仍需进行的工程。

俄罗斯

俄罗斯的国外投资近来有所增长，而且重要的是，这些投资不仅局限于石油和天然气等向来坚挺的自然资源市场。荷兰啤酒商喜力（Heineken）、瑞典零售商宜家、美国花旗银行和超过12家汽车制造商都把业务拓展到俄罗斯。它们瞄准的是俄罗斯正在兴起的中产阶层。2006年，这个阶层由2000年的800万人增加到5 500万人，而现在已占总人口的1/3以上。国民的情绪也变得更加乐观——俄罗斯人中认为生活“不差”的人口比例从1999年的7%上升至2006年的23%。工资在快速增长，储蓄则相对减少，对那些数额不大的消费品信用贷款也在逐渐增多。

然而，并非每个人都尝到了繁荣增长的甜头。俄罗斯平民的月人均收入为330美元，仅占美国的10%，全国也只有1/3的人口拥有汽车。许多老年人感到他们被社会抛弃，一些远离首都莫斯科的居民也深有同感。人们对商业环境依然存有忧虑。尽管国内生产总值每年增长7%，经济合作与发展组织（OECD）却警告说，俄罗斯的经济改革一直停滞不前，该国已被列为世界上最腐败的国家之一。很多人认为弗拉基米尔·普京（Vladimir Putin）领导下的政府不可预测，有时候还难以相处。

摩托罗拉公司近来在俄罗斯的遭遇非常具有启发性。2006年，167 500部摩托罗拉手机在莫斯科机场被扣留，被声称是

走私和伪造品，侵犯俄罗斯的某项专利，并威胁公众健康。大约50 000部按理应被内政部销毁了的手机，据说有一些后来却出现在黑市上。最终大部分的手机都被归还，但尤为值得一提的可能是摩托罗拉的反应。由于俄罗斯是该公司世界第三大手机市场（仅次于美国和中国），摩托罗拉对这些在该国做生意无可避免的起伏跌宕还是采取相当乐观的态度，并打算继续留守营运。

印度

印度近来的增长率已经跟它的邻居中国一样呈现爆炸性。20世纪90年代初期的改革大大降低了贸易限制并使资本市场自由化，促进了投资和消费的迅猛发展。但这并不仅仅关乎需求。由于拥有大量低成本、高智商且会说英语的雇员，印度开始在外包风潮中抢占编程和呼叫中心这些一度由美国员工担任的工作，并且毫无停止的迹象。2008年，印度的信息技术服务和办公室后勤工作估计翻了5倍，发展成一个雇用400万人的年均出口570亿美元的产业，占印度国内生产总值的7%。

印度的崛起难免意味着美国白领员工的失业，但它同时也意味着美国和西方产品的一个更广阔的市场——以及传统印度家庭的痛苦。在接受美国口音和地理知识培训的同时，印度呼叫中心的员工军团开始吸收关于家庭、物质财富和爱情的新思想，而质疑保守的传统。他们想看好莱坞影片、听西方音乐、用手机聊天、超前消费而不存钱，以及在餐馆或咖啡厅用餐。他们正成为那些期望印度发展出一个西式消费者阶层的公司无情锁定的目标。

印度仍在致力改进不完善的基础设施和限制严的劳动法。它的零售渠道结构虽然有所改进，但依然落后。公共服务（教育、健康和供水）的质量也常显不足。不过，所有这些障碍都没有妨碍像米塔尔(Mittal)，Reliance，塔塔（Tata），惠普罗(WiPro）和印孚瑟斯（Infosys）这样的跨国公司在国际上取得不同程度的成功。

中国

中国的13亿人口使营销者们挤破头也要在那里抢占一席之地，国内与国外公司的竞争也日趋白热化。对于许多跨国公司来说，在中国市场的早期获利并不意味着必然的长期成功。投资建立市场后，电视机和摩托车行业的外国先驱者发现国内的中国公司变成了竞争对手。1995年，中国几乎所有的手机都是诺基亚、摩托罗拉和爱立信制造的。10年间，它们的市场份额跌至60%。2001年中国加入世界贸易组织后，放松了对制造和投资的规定，也使零售和物流产业现代化了，结果却导致更激烈的价格、产品和渠道的竞争。

在中国做销售就要走出大城市，迈向居住在乡村地区的小村庄、小城镇和小城市的7亿潜在消费者。约有半数台式计算机潜在购买者不住在主要城市；零售总收入仅有1/3来自中国24个最大的城市。然而，乡村消费者也不容易应付，因为他们收入更低、购买经验更少以及常常依赖于当地文化和购买习惯。

但是，由于中国百万富翁阶层的壮大以及股票市场与经济的迅猛发展，奢侈轿车成为汽车市场增长最快的部分。中国新兴的中产阶层都是更积极、更有判断力的高质量产品追求者。尽管中国的人口是美国的4倍，中国消费者的消费额却仅仅是美国消费者2006年的12%。

南非

非洲是世界上最难做生意的地方之一。据世界银行说，35个最不友好的国家中，27个位于撒哈拉以南非洲。塞拉利昂征收苛税；在刚果民主共和国内注册一家公司需要155天，而花费几乎是一个刚果平民年均收入120美元的5倍；在安哥拉，执行一份合约需要1 000多天。为了避开所有这些政府的繁文缛节和条规限制，该地区42%的经济体都是非正式的，居世界最高比例。糟糕的道路，如果有道路可言，匮乏的可靠电力和不稳定的货币波动更增加

了物流和金融的挑战性。战争、饥荒、艾滋病和灾难则是更加困窘的人类难题。

但也有一些成功的公司开始出现，尤其是在银行、零售和移动电话方面。这些公司中很多都利用南非作为跳板。虽然很多非洲人都穷，但他们还是会掏钱购买所需品。手机运营商 Celtel 公司通过引进 Me2U 服务投资于乡村地区，Me2U 服务使呼叫者可以把通话长度信用发送到另一部手机。由于大部分非洲人以前都没有银行账户，因而现在银行账户使他们汇钱变得方便又便宜，在一些乡村银行，账户甚至取代了现金。南非最大的手机商 MTN 公司在尼日利亚建立了自己的微波传输骨干网和电力供应设备，在乌干达的维多利亚湖建立了第一台太阳能付费电话机。南非的 Net 1 公司向没有银行账户或者信用卡的贫民免费发放智能卡，从而建立了一个有 360 万个账号的客户数据库，而发放智能卡的费用仅占它们交易收入的极小部分。

愿意应对在非洲经商的困难和风险的公司的得益是高利润和少竞争。世界第二大啤酒商 SABMiller 公司在非洲的营业利润率最高（超过42%）。对当地的了解非常关键，南非公司也善于利用机遇。寻找当地合作伙伴对专业技术和联系都大有助益，因此 SABMiller 的非洲公司都是跟当地人合作的合资公司，其中一些合资者还是政府。

资料来源：Antonio Regalado, "Marketers Pursue the Shallow-Pocketed," *Wall Street Journal*, January 26, 2007; "Land of Promise," *The Economist*, April 12, 2007; Melissa Campanelli, "Marketing to Latin America? Think Brazil, *DMNEWS*, June 20, 2006; Jason Bush, "Russia: How Long Can the Fun Last?" *BusinessWeek*, December 18, 2006, 50-51; "Dancing With the Bear," *The Economist*, February 3, 2007, 63-64; Manjeet Kripalani and Pete Engardio, "The Rise of India," *BusinessWeek*, December 8, 2003, 66-76; Joanna Slater, "Call of the West," *Wall Street Journal*, January 2, 2004, A1; "India on Fire," The Economist, February 3, 2007, 69-71; Dexter Roberts, "Cadillac Floors it In China," *BusinessWeek*, June 4, 2007, 52; Bruce Einhorn, "Grudge Match in China," *BusinessWeek*, April 2, 2007, 42-43; Russell Flannery, "Watch Your Back," *Forbes*, April 23, 2007, 104-105; Dexter Roberts, "Cautious Consumers," *BusinessWeek*, April 30, 2007, 32-34; Seung Ho Park and Wilfried R. Vanhonacker, "The Challenge for Multinational Corporations in China: Think Local, Act Global," *MIT Sloan Management Review*, May 31, 2007; Dexter Roberts, "Cadillac Floors It in China," *BusinessWeek*, June 4, 2007, 52; Dexter Roberts, "Scrambling to Bring Crest to the Masses," *BusinessWeek*, June 25, 2007, 72-73; "The Flicker of a Brighter Future," *The Economist*, September 9, 2006, 60-62; Helen Coster, "Great Expectations," *Forbes*, February 12, 2007, 56-58; "Going Global," *The Economist*, July 15, 2006, 59-60.

如何进入市场的决策

决定进入哪一个市场之后，公司接着必须确定进入国外市场的最佳战略。进入国外市场的五种方式如图 19—2 所示，每项战略都包含考虑投入增加、风险、控制和利润潜力。

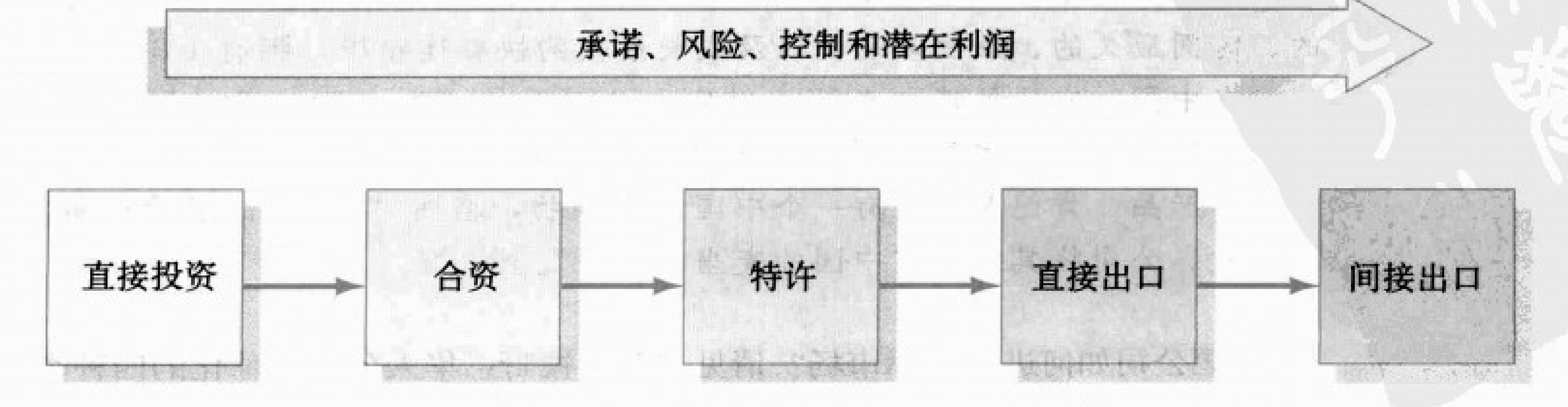


图 19—2 进入国外市场的五种方式

● **间接出口与直接出口**。公司通常从间接出口入手，通过与独立的中间商合作，由其销售自己的产品。这么做的投资和风险较低，因为中间商为这种合作关系提供专门技术和服务。公司最后可能决定自己做出口，这么做虽然投资和风险较高，但能够带来更高的潜在回报。[11]公司可能参加海外商业展览或就关键市场设立专门针对该国的网站。

● **特许**。在特许方式下，许可者向某个外国公司签发许可证，允许其使用某个制造流程、商标、专利、商业秘密或其他价值项，同时收取费用或称特许权使用费。特许者以较低的风险进入国外市场，而获得许可的公司则获得了生产技能或者某个知名产品或品牌的名称。然而，与自己进行生产和营销相比，特许者的控制较少。如果获得许可的公司获利丰厚，则特许者的代价就是放弃了的利润。合约到期之后公司可能发现自己培养了一名竞争对手。麦当劳、肯德基和安飞士（Avis）等公司通过特许方式进入了许多国家。

● **合资公司**。外国投资者可以与当地投资者合作组建合资公司，分享所有权和控制权。这种方式的一个缺点是合作方可能对投资、营销或其他政策持有异议。另一个缺点是一方可能希望将收益再投资以进一步发展，而另一方可能希望分配更多的股利。合资公司还可能阻碍跨国公司在全球推行其生产和营销政策。

● **直接投资**。国外经营的最高境界是直接投资，即公司购买某个国外组装或生产设施的全部或部分，或者建设自己的设施。通用汽车投资了数十亿美元给全球各地的汽车制造商，如菲亚特汽车（Fiat Auto Holding）、五十铃（Isuzu）、大宇（Daewoo）、铃木（Suzuki）、萨博（Saab）和俄罗斯伏尔加汽车制造厂股份公司（AvtoVAZ）等公司。[12]这一策略能带来成本经济，例如更廉价的劳动力或原材料、政府吸引投资的激励措施，以及运费方面的节省。这有助于公司通过增加东道国的就业机会提高在该国的形象。此外，它还有助于加强与政府、顾客、当地供应商和分销商的关系，确保公司更好地对产品进行改良以适应当地的环境。然而，这种做法包含货币风险和被没收的风险，此外，要缩小经营规模或者结束运营可能成本非常高昂，因为政府规定了对员工的强制性补偿。

肯德基 肯德基公司是世界上最大的炸鸡快餐连锁店，它在全世界 80 个国家和地区拥有或特许经营 11 000 家连锁店（其中 60%的店不在美国境内），每天服务的顾客达 800 万人次。在进入日本市场时，肯德基遇到了一些障碍。日本人认为快餐是非天然的、机器生产的而且不健康。为了树立对肯德基品牌的信任，肯德基在日本的广告再现了桑德斯上校（Colonel Sanders）开创肯德基的真实场景，展示了肯德基南方式的热情好客、古老的美国传统和纯正的家庭烹饪。该广告取得了巨大的成功，在不到 8 年的时间里，肯德基在日本从 400 家店扩大到 1 000 多家。肯德基在中国是最大的、时间最久的、最受欢迎的以及成长最快的快餐连锁店，拥有 1 800 家分店。在中国，它已经建立自己的供应和分销系统，让它可以迅速地扩张到更小的城市。公司也改变了产品来适合当地的口味，推出了“老北京鸡肉卷”等产品。肯德基甚至有一个中国的吉祥物，名叫“奇奇”，很受小朋友的喜爱。公司将其比作“中国的麦当劳叔叔”。[13]

中国公司如何进入国际市场？请见“营销视野：华人公司全球化的四种类型和三种策略”以及“营销在中国：中国公司全球化的路径”中的一些经典的案例。

营销视野 华人公司全球化的四种类型和三种策略

确定全球化的战略重点要考虑两个维度：市场的全球化或者资源的全球化。根据这两个维度，公司可划分为四种类型（见表19—1）：（1）海外市场开拓者；（2）海外资源利用者；（3）全球市场经营者；（4）本地市场竞争者。公司可以选择开拓全球市场，也可以选择在全球范围内整合资源，或者兼而有之——在全球范围内利用资源以征战全球市场。作出合适的战略选择，主要应该考虑四个因素：公司的目标市场是哪里？公司的资源状况如何？公司的核心能力或优势是什么？公司国际化人才的准备程度如何？

实施全球化战略的路径可分为三类（见表19—2）：（1）内部成长，即公司靠自身的努力逐步积累国际化的能力和资源；（2）收购兼并，即通过收购海外公司的方式比较快速地提升全球化程度；（3）战略联盟，即与海外公司结成利益共同体来开拓全球市场。

三种路径各有优缺点。内部成长速度较慢，但公司可以控制节奏和风险，让公司有时间学习和建立组织能力；收购兼并能快速奏效，但收购整合难度很大，失败率高，跨文化整合尤为艰辛；战略联盟同样能快速进入海外市场，但与合作伙伴之间的关系具有较大脆弱性和不可控性。

公司在以上三种全球化路径中选择时，应该权衡相应的风险、速度和控制力，此外，还应考虑公司确定的全球化战略重点和公司自身对全球化组织的管理能力。

表19—1 全球化的战略重点

		市场焦点	
		国内	国外
资源利用	国内	本地市场竞争者	海外市场开拓者
	国外	海外资源利用者	全球市场经营者

表19—2 全球化路径的比较

路径	内部成长	收购兼并	战略联盟
风险	低	高	中
速度	慢	快	快
可控性	高	中	低

资料来源：摘自杨国安、忻榕、刘胜军、戴华：《华人企业全球化的战略思考框架》，载《哈佛商业评论》（中文版），2006（8）。

营销在中国 中国公司全球化的路径

联想："蛇吞象"的国际并购

1999年，联想在中国PC市场压倒IBM等国际品牌，成为中国PC市场的老大。2001年，成立联想美国分公司。但当时联想海外分公司的收入占总收入的比重仅为3%左右（销售零部件为主）。2003年，联想为推进国际化启用新英文标识"Lenovo"。

2004年12月，联想以12.5亿美元收购IBM的全球PC业务，收购后联想的PC业务位列全球第三，联想的海外业务占比由不足2%跃升至81%。并购后的新联想总部设在纽约，北京和美国北卡罗来纳州分设两个主要运营中心，新联想的销售网络遍及全世界。根据并购协议，联想和IBM将结成长期战略联盟，IBM将成为联想的首选服务和客户融资提供商，而联想成为IBM的首选PC供应商。联想将以中国为主要生产基地，将拥有约19 500名员工（约9 500名来自IBM，约10 000名来自联想集团）。

并购之后，联想面临的最大挑战首先是文化差异和人才问题。例如IBM公司PC部门大中华区约1/3的员工辞职。联想本着"诚信、尊重、妥协"的原则，营造包容的企业文化，同时改造流程结构，尽量以"妥协"、"怀柔"的姿态使两个团队融合（中国团队之间也要求用英文沟通）。

在外部市场，联想则遭遇了竞争对手的挑衅。例如，戴尔公司董事长发布“(联想)收购失败论”；惠普台湾公司的广告声称只有惠普计算机才是真正的美国货。竞争者还用游说瓦解联想和IBM的渠道商等手段阻击联想，使IBM的笔记本计算机在美国及亚太区（除日本外）的市场份额一直下降。

2007年，联想并购IBM PC业务两年多后，顺利完成了整合，2007—2008财年第1季度联想营业额达到39亿美元，净利润达到6 680万美元，较2006年同期增长近12倍，联想美洲、欧洲、中东、亚太等地区已经获得持续盈利。联想高级领导流动率也仅有2%。联想并购IBM PC已获成功。联想集团董事长杨元庆表示，过去两年来联想考虑最多的是稳定，而现在已经到了挺进全球的时候。

（有关联想的国际化，请再参见第18章章末“案例：联想转型”。）

海尔：先难后易

1984年，电视广告刚走入中国人的生活。两个肤色不同的小男孩高喊“琴岛-利勃海尔”，成为当时的经典广告。海尔走向全球的梦想，从那时就已开始。20多年之后，这个依靠德国冰箱技术创业起家的青岛企业，已拥有96大品类、15 100多个规格的产品，并出口到世界160多个国家和地区，2006年上半年的海外销售额10亿多美元。20年前那对不同肤色的小男孩已是海尔冰箱不变的标志。海尔在海外已成为认知度最高的中国品牌。

坚持自有品牌进入国外

海尔从国际化之初，就坚持在海外建立自有品牌。海尔认为：如果不在海外树立自己的品牌，最终只能停留在替国外品牌做代工（OEM）的阶段。海尔走出去的目的就是创世界品牌。

然而，素以“价低质次”面目出现的中国品牌，如何才能被海外尤其是发达市场所接纳？在美国的成功经验是：把海尔当作一个全球性品牌来推广——不是中国的品牌，也不是美国的品牌，而是世界的品牌。所用的广告语是：“世界入我家”。事实上，很多美国人以为海尔是个德国品牌。海尔印度公司董事长巴纳里（Banerjee）说得更好：“我不会老把我的中国出身挂在嘴上，但同时，我也不为我的出身感到羞耻。我们将告诉印度消费者的是，我们是世界领先的白色家电品牌。”

先难后易的海外战略

海尔国际化的路径是“先难后易”：首先进入发达国家成熟市场，再拓展发展中国家市场。海尔首先选择美国、意大利等发达国家为目标，调查当地市场需求，以当地易于接受的优势产品切入市场，建立客户认知，发展稳固的经销渠道，再跟进其他产品。海尔冰箱出口的首站选择了德国（技术来自德国）。在美国，海尔以小型冰箱成功占领了大学生细分市场。在东南亚，选择需求较多的洗衣机产品先行进入，再逐步满足更多的需求。

贴近消费者的当地制造

20世纪90年代中期开始，海尔通过海外建厂方式加快国际化的步伐。1997年，菲律宾海尔LKG电器有限公司成立，在当地生产销售冰箱、冰柜、空调、洗衣机等家电产品；同年8月，海尔在马来西亚组建合资企业；11月，海尔又在南斯拉夫直接投资建立空调厂，这是中国企业首次在欧洲设立生产基地。1999年在美国南方城市卡姆登建立生产厂，成为海尔布局美国的重要一步。海尔借此为其产品贴上“美国制造”的标签，也向零售商传递一个信号——海尔将扎根美国。

通过在美国建厂，海尔完成了设计中心在洛杉矶、营销中心在纽约、生产中心在南卡罗来纳州的布局，成为第一个海外“三位一体”的海外海尔。海尔的市场业绩也显著增长。据权威杂志《家电》（*Household Appliance*）2004年9月的数据，海尔在美国冰箱市场上所占份额已由2002年

的2%攀升到2003年的10%，名次也由第五位升至第四位；在空调市场上，海尔和惠而浦并列第四位。海尔正进入美国市场一线供应商之列。

海尔的产品本地化策略是：首先，靠创新产品打开局面。例如，在海尔进入美国之前，所有的冷藏酒柜都是和厨房家具集成在一起的。2001年，海尔美国公司总裁贾迈尔说服沃尔玛的山姆会员俱乐部试销独立式酒柜，结果在一周之内就卖出了5 000台。其次，在成熟的产品类型中以高质量和差异化特色取胜。例如，海尔小冰箱的冷冻室改成了U形，方便拿取食品，特别是摆放大可乐瓶和易拉罐的专门设计，让美国用户非常满意，赢得了客户。

华为：农村包围城市

华为公司成立于1988年，从交换机起家的华为，抓住了国内电信市场高速成长的机会，发展迅速。但至20世纪90年代中期，国内电信设备市场的竞争趋向白热化，利润下降。1996年，华为明确提出了全球化战略，要把华为做成一个国际化的公司。2005年其海外销售额达387亿元，占其全部销售额约60%。截至2005年10月，华为已在全球建立8个地区部、55个代表处及技术服务中心，海外营销覆盖90多个国家和地区，全球前50家运营商中已有22家使用华为的产品和服务。华为已跻身于英国电信、法国电信、德国电信、荷兰KPN等全球顶级通信运营商的供货商行列。其数据通信产品及解决方案，已经广泛应用于91个国家和地区，同时承建了49个国家的IP骨干网络。华为可谓中国企业国际化的一个标杆。

华为的国际化路径是“农村包围城市”，初期的拓展重点放在俄罗斯、南美和亚洲一些竞争强度相对较低的国家，并且借助当地伙伴合资的方式降低风险。1996年获得的香港和记电信的订单成为华为“海外第一单”。1997年4月，华为在俄罗斯建立合资公司，4年后在俄罗斯销售收入1亿多美元。而在南美市场，华为的拓展并不顺利。1997年在巴西建立了合资公司，但华为在南美地区的销售额直到2003年也不到1亿美元。1999年，华为在也门和老挝的订单标志着在亚洲地区的突破。2000年之后，华为在泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场，以及中东、非洲等区域市场都取得了良好的销售业绩。

2001年，华为开始把目光转向欧美市场。以2001年靠光网络产品进入德国为起点，借助与当地著名代理商的合作，华为成功地进入了德国、法国、西班牙、英国等西欧市场发达国家。美国市场进入壁垒很高，因此华为采取了与优秀企业进行市场合作、成立合资公司，共同研发等方式。2003年3月，华为和美国3Com公司成立合资公司，并广泛与西门子、NEC、松下、得州仪器、英特尔、摩托罗拉、朗讯、SUN、IBM等多家跨国公司合作。

全球化研发和自有知识产权是华为国际化的后盾。1999年，华为在印度加罗尔成立了研究所。此后，又先后在瑞典、俄罗斯、美国的硅谷和达拉斯建立研究所。多年来，华为坚持每年把营业额的10%以上投入研发，这在中国企业中相当罕见。2003年1月，思科公司以华为侵犯其知识产权为由提起诉讼，随后双方在法律、技术、政府关系等多个层面展开了角力，直到2004年7月以双方和解而告终。

华为另一个很重要的策略是，提升华为的品牌形象（请参见第9章“营销在中国：华为的品牌再造——从‘土狼’到‘大象’的转变”）并不失时机地在国际市场上宣传自己。许多国外客户开始时都对中国的高科技产品不信任。打消客户疑虑的办法是，华为请客户来中国参观、考察华为。同时，又积极参加全球各种相关展览会，大量散发画册《华为在中国》、《华为在全球》至世界各地。

TCL：双路挺进

TCL公司早期是生产录音磁带的小厂，

1985年与港资合资成立TCL通信，随后向彩电、信息、手机等多项产业进军。1992年，TCL彩电业开始利用港资公司的海外销售网络开拓国际市场。从20世纪90年代初至今，TCL的国际化布局一路正面进入新兴市场，另一路侧翼进入欧美市场。TCL堪称是中国企业国际化的先锋之一。

2005年，TCL在香港及海外地区的销售额为277.4亿元，占公司总销售额的53.7%。手机业务的海外销售比重高达68.9%；彩电在欧洲与北美市场销售额为613万台，占TCL彩电业务收入的48%。TCL在全球50多个国家拥有上百家分支机构，海外事业本部管理的员工中，外籍员工占一半以上。

正面进入新兴市场

1997年，东南亚金融危机冲击了TCL的出口导向型发展。TCL由此尝试走出国门，在海外开设分公司。“走出去”的首站选在了越南。1999年9月，TCL越南工厂建成投产，不曾想当地消费者只认日本、韩国货，TCL在越南市场第一年的销量近乎为零。它立即转变战略，从较为贫困的西部地区入手，利用相对日本、韩国产品的价格优势逐步建立销售网络，并在越南率先推出3年免费维修和24小时热线的售后服务。

经过18个月的亏损后，TCL在越南终于开始盈利。如今，TCL在越南的市场份额已在20%之上。越南首战告捷给TCL再战新兴市场增添了信心。1999年以来，TCL在新兴市场如越南、香港、菲律宾、新加坡、印度等地先后建立了16家分公司。这些市场中，日本品牌走“高端路线”，与TCL并未形成正面冲突；韩国的三星和LG则是TCL的主要对手。TCL的优势在于拥有自己的销售渠道，比对手的代理商制能更快速、有效地对渠道和终端作出反应。此外，TCL彩电的策略是定价略低于LG，略高于其他品牌。

TCL在新兴市场的战略卓有成效，销量逐年上升：2003年比2002年上升了40%，2004年比2003年上升了80%，2005年又上升50%。2006年TCL在菲律宾排名第二，市场份额高达23%；在澳大利亚排名第四，市场份额为9%；在泰国、印度尼西亚等市场排名前五。

海外并购突进欧美市场

与新兴市场“正面进攻”为主的策略不同，TCL进入欧美市场选择了更取巧，却也更冒险的一招——海外并购。2002年，TCL收购德国品牌“施奈德”(Schneider)的品牌资产及部分固定资产，获得进入欧洲市场的跳板；2003年8月，TCL间接收购美国的Govedio品牌，借道进入美国市场。随后，TCL与法国汤姆森公司(Thomson)合并彩电业务，成立TTE公司；2004年，并购法国阿尔卡特公司(Alcatel)的手机业务。系列并购让TCL一举成为全球第一大彩电制造商、第九大手机生产商。通过并购，TCL不但拥有了成熟市场的研发、生产和渠道，还能将中国的低成本制造优势与国外的知名品牌相结合。TCL和汤姆森公司彩电业务重组之后，TCL拥有了TCL，Thomson，RCA三个彩电品牌。TCL品牌用于中国及周边新兴市场，Thomson品牌用于欧洲市场，RCA品牌用于美国市场。

然而，跨文化的并购难度远远超出事先的估计，并购给TCL带来巨大的财务“黑洞”。2006年上半年，TCL亏损已高达7.38亿元。截至2006年9月底，TCL多媒体在欧洲已累计亏损2.03亿欧元，失血最多的是彩电业务。

在北美，TCL通过彻底调整组织架构，改由TTE公司直接管理RCA彩电的销售与推广、强化对供应链的垂直整合，使一度亏损最大的北美彩电业务有了起色。2006年上半年，TCL以10.4%的销售份额超越索尼公司，首度荣膺北美销量冠军。2005年，TCL北美业务比收购前减亏6 000万美元，2006年上半年继续减亏50%，有望盈利。

在欧洲，2005年后平板电视迅速取代CRT彩电成为主流，但汤姆森公司的优势主要在背投电视，TCL因缺少平板电视的技术储备而失掉市场机会。2006年11月，TCL宣告全面重组欧洲业务，进行大规模的员工重组，终止除OEM业务外的所有电视机的销售和营销活动。但能否凭此激活僵局，尚有待观察。

格兰仕：全球贴牌供应商

格兰仕公司1992年转型制造微波炉，1995年以25.1%的市场份额位居中国微波炉市场之首。1996年，格兰仕提出国际化的目标，但欧美等发达国家和地区的微波炉市场已经相当成熟，格兰仕面临强大的对手。格兰仕清楚地看到了自己的优势在于低成本，由此选择的国际化路径是：与国外家电厂商合作，将对方的生产线移到中国，为它们贴牌生产。

20世纪90年代末，微波炉变压器日本售价23美元、欧洲售价30美元。格兰仕先后游说欧洲厂商和日本厂商将生产线搬到中国，中国的劳动力成本低，而且可以三班倒，生产线的每周运转时间可以达100多个小时（因为劳动制度的不同，欧洲厂商的生产时间每周大概只有20多个小时）。这样，每件微波炉变压器的成本降为4美元，大大降低了格兰仕的采购成本。

贴牌策略使格兰仕作为供应商的海外占有率实现巨大突破，也避开了反倾销的风险。1997年，格兰仕借助法国家电进出口商Fillony公司的影响力，仅用一年时间就在法国占据了25%的微波炉市场；在英国，大宇集团曾是家电经销商Harvard公司的供应商，1997年亚洲金融危机后，大宇陷入泥潭，格兰仕不失时机地向哈利士推广自己，2000年一跃成为英国微波炉供应商之首。2005年，格兰仕全球产销量突破2 000万台，其中出口1 400万台。如今，格兰仕的电烤箱、早餐机、电饭煲等产品也旺销全球近200个国家和地区。

这种策略的好处是：既能规避进入陌生新市场的营销风险，又能集中资金扩大生产规模，进一步降低生产成本。贴牌策略也不必涉及海外流通领域。然而，贴牌就意味着只能赚取底端利润，虽然格兰仕已经与世界200多家跨国公司展开了全面合作，但年销售额不过100多亿元。利润的微薄使研发投入捉襟见肘，从而更加依赖海外合作方。格兰仕已将“创牌”作为国际化的更高目标，格兰仕自有品牌与贴牌的比例已从1∶9上升到3∶7。2006年开始，格兰仕也走出另一步：在海外建立分公司和开拓自己的销售渠道。

康奈：温州鞋的海外扩张三部曲

康奈集团创办于1980年，主要经营皮鞋、皮革产品。1999年，康奈董事长郑秀康开始对全球各地市场进行考察。2001年1月，康奈在法国巴黎19区开设第一家专卖店，迈出了国际化的第一步。5年后，康奈又在巴黎1区商业黄金地段赛巴斯托堡设立旗舰店，280平方米的店面在当地也属罕见。目前，康奈在全球共开设了专卖店1 100多家，其中海外100多家，遍布20多个国家，康奈已经在欧洲建立了近百家分店。其海外销售额已占集团销售额的10%左右。

康奈进入海外市场分为三步：

第一步，走出去。20世纪90年代末，康奈进入国际市场的首要障碍是营销渠道，后来发现遍布世界各地的40多万名温州华侨本身就是一个黄金销售渠道。由此，康奈对海外温州籍商人及回国探亲华侨开展深入宣传，逐步落实了海外加盟商。2001年，康奈开始在法国、美国、意大利等国的华侨华人聚居区开设专卖店，大多针对华人市场。康奈在国际市场坚持用自己的品牌，不但避免了贸易摩擦，而且增加了利润空间。

第二步，走进去。两年后，康奈改变了只在华人街区开店的做法，把分店延伸至法国商业繁华和富裕的街区，通过与欧美商业企业合作，进入各国超级市场和品

牌商店，力图在中高档鞋的市场占有一席之地。2005年12月，康奈与法国百货连锁商店ADVANCED VISION签约，这意味着今后5年康奈将直接进入欧盟200个中高档商店。

此外，康奈集团还推行国际化的新战略——资本扩张。2006年，康奈携手东宁吉信工贸集团，投资20亿元在俄罗斯乌苏里斯克市建立“康吉经济贸易合作区园”。通过在海外建立中国企业的集群基地，康奈等企业得以规避越来越严格的国际贸易壁垒。

第三步，走上去。2004年9月，温州鞋在西班牙遭遇“烧鞋事件”。在中国商品遭遇反倾销的形势下，康奈认识到为进入国际市场，仅仅打通渠道还不够，设计至关重要。只有自主创新，掌握核心技术，创出世界品牌，才能占领国际市场。继2001年康奈成为世界顶级鞋类研究组织SATRA的会员单位后，2004年康奈投资与SATRA合作共建符合国际标准的鞋类实验室。康奈与SATRA的合作不但实现了质量与工艺领先，还使康奈在国际竞争中取得主动，成为国际标准制定的参与者。提升设计水平与国际市场的潮流接轨，是康奈努力的方向。此外，“烧鞋事件”一年之后，2005年，康奈主动进行公共关系活动，邀请西班牙同行访问温州，化解误会，签署了《温州宣言》，谋求与欧盟制鞋业的“和谐共赢”。

万向：收购整合全球资源

作为一家从小型乡镇企业发展起来的中国公司，万向集团一直对海外市场非常重视，从20世纪90年代中期开始陆续收购了美国和欧洲的一些品牌企业，并与中国本土的制造基地进行整合，形成自己的全球资源链，逐渐赢得了全球化竞争的主导地位。

1994年，万向在美国成立了分公司。万向（美国）公司最初的定位很简单，就是把万向中国生产的产品销售到美国去。由于当时外贸出口价格竞争激烈，市场非常混乱，海外客户多有抱怨。

万向决定重塑海外市场结构，不直接卖产品，而是去开发市场。除了帮助中国的母公司拓展市场之外，万向（美国）开始陆续进行收购和投资。2000年，万向收购了美国汽车维修市场的主要零部件生产供应商舍勒公司（Scheele）的品牌，并把舍勒的产品全部安排在中国的工厂生产，这至少为万向集团增加了500万美元的海外销售额。

万向还收购了美国的一家上市公司UAI，借此获得管理上市公司的经验。在签订股权投资合同的同时，它与UAI公司签订了长期采购合同。合同规定，对于UAI公司在中国的所有采购业务，万向有第一优先权。两家公司的业务对接方式是：万向变成了UAI全球物流体系的一个接口，为其在中国寻找工厂。

万向的另一项重大收购是，斥资1 000多万美元收购了洛克福特公司（Rockford）33.5%的股权，成为它的第一大股东。这场交易的好处立竿见影，促成了万向与福特公司的配套业务合作，因为万向想做却缺乏设计能力，而洛克福特有技术能力却缺乏产能，最后达成了三方合作。

2004年，万向在美国创建“万向制造基金”，目的是吸引美国本土的资金，进行更大规模的收购，发展得更快一些。

[讨论题]

1. 试比较中国企业进入国际市场的不同路径和优劣。

2. 中国企业选择海外市场时应“先易后难”还是“先难后易”？

资料来源：《中国企业国际化专题》，载《北大商业评论》，2006（12）；“Branding in China,” from Philip Kotler and Waldemer Pfoertsch, *B2B Brand Management*, 2006, 302-314；杨国强：《联想并购IBM PC已获成功》，载《第一财经日报》，2007-08-03, www.china-cbn.com；联想官方网站奥运专区，www.lenovo2008.com；胡泳：《海尔全球化》，载《北大商业评论》，2005（10）；颜杰华、赵永清：《中国制造：超越传统OEM模式》，载《哈佛商业评论》（中文版），2004（6）。

全球营销方案的决策

国际公司必须决定要对其营销战略进行多大程度的改变以适应当地的情况。[14]一个极端是公司在世界各地都采用全球标准营销组合，这种方法能维持低成本、确保品牌形象的一致性，让公司能够迅速而有效地推广其理念。另一个极端是修订的营销组合，根据每个目标市场对营销计划进行修订。这一做法可以考虑到顾客需求、需要、使用方式和反应方面的差异，以及法律环境和营销机构的差异。在这两个极端中间，存在很多种可能的方式。基根（Keegan）提出了针对某个国外市场修改产品和传播方式的五种战略（见图19—3）。[15]参见“红牛”的例子。

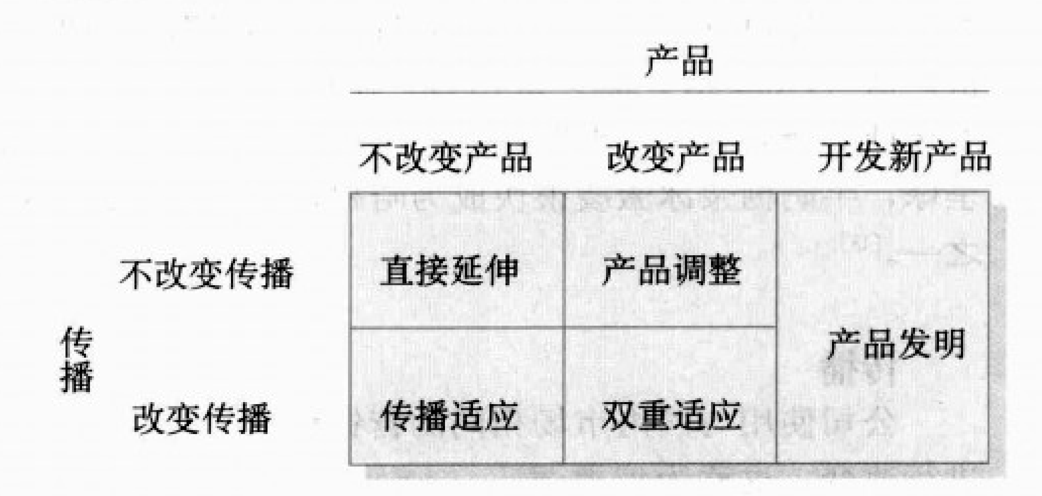


图19—3　五种国际产品和传播战略

红牛　在不到15年的时间里，红牛品牌通过有技巧地接触全球的年轻人，获得了全世界能量饮料市场70%的市场份额。红牛是由迪特利希·马特希茨（Dietrich Mateschitz）在奥地利建立的品牌。1992年，它进入第一个外国市场——匈牙利，现在已经在100多个国家销售。红牛饮料由氨基酸、维生素B、咖啡因和碳水化合物构成。最初，红牛只有一种包装——250毫升罐装，而且除了“红牛给你力量”的电视动画广告之外，很少使用传统广告形式。红牛通过它的“种子计划”来发展口碑营销：公司首先瞄准商店、俱乐部和商场，然后逐步扩展到便利店和餐馆，最后进入超市。红牛的目标人群是意见领袖们，因此红牛出现在体育比赛中，出现在颁奖典礼的豪华轿车中，也出现在随后的受邀晚会中。红牛也通过赞助极限运动和独特的大众活动来塑造其“酷”的形象。例如，在全球的许多城市，红牛公司每年赞助“飞行日”运动，参赛者驾驶自己设计制作的飞机从特制的斜坡冲向高空再落向水中，如此刺激的运动正好体现了公司品牌的广告语！[16]

产品

有些类型的产品能比其他类型的产品更容易地跨国界销售，例如，食品和饮料营销者不得不面对各地迥然各异的口味所带来的挑战。[17]直接延伸

(straight extension)是指不对产品进行任何改变，直接引入国外市场。直接延伸在照相机、消费电器和很多种类的机床方面已经取得了成功。在假定自己生产的国内产品能够直接引入另一个国家之前，公司应当考察下列要素中哪些能够带来超过成本的收益：性能、品牌、标签和包装、颜色、广告主题、媒体和实施、价格、销售促销。

产品调整(product adaptation)是指对产品作出改动以适应当地市场的情境或偏好。公司可能有针对性地开发地方版、国家版、城市版或者不同的零售商版的产品。产品发明(product invention)包括以两种形式之一创造出新的东西。后向发明是指重新引入能够较好地适应另一个国家的需求的早期产品形式。前向发明是指可以适应外国需求的老产品的翻新。产品发明的成本很高，但其回报可能更高，尤其是当这种创新能够推广到其他地方时。很多美国公司不仅为海外市场发明新产品，而且从国际经营中汲取产品和创意带回国内。哈根达斯(Häagen-Dazs)最初为了在阿根廷销售，开发了根据在该国很受欢迎的焦糖奶命名的牛奶糖浆口味的冰激凌。后来，哈根达斯将这种冰激凌推广到全球，牛奶糖浆冰激凌很快成为哈根达斯在美国最受欢迎的前十种口味冰激凌之一。[18]

传播

公司使用与国内市场相同的营销传播项目，也可以针对每个当地市场对其进行改变，这称为传播适应(communication adaptation)。如果公司既改动产品又改动传播，则该公司实施的是双重适应(dual adaptation)。

先考虑一下信息。第一种方法是在各地使用同样的信息，只是语言、名称和颜色有所差异。[19]第二种方法是在全球采用一个主题，但针对每个当地市场对副本进行改动。例如，佳美牌(Camay)香皂的一则电视广告展示的是一名美女在沐浴。在委内瑞拉播出的广告中，浴室里有位男子，而在日本播出的广告中，这名男子则在浴室外面等候。定位没有改变，但创造性的实施考虑到了各地的不同感受。第三种方法是开发一系列全球广告，针对各国的不同情况从中选取最适当的广告。第四种方法是某些公司允许各国经理创造有所在国特色的广告，当然，这种广告创意要在给定的规范之内进行。

媒体的使用也要进行国际化改动，因为不同国家可利用的媒体是不同的，例如针对香烟和酒的媒体广告管制。营销者还必须针对不同的市场修订其促销工具，充分考虑禁止或限制折扣、折让和赠券等工具的法律。人员销售技巧可能也要有所改变。受美国人青睐的直接无反馈方法在欧洲、亚洲和其他地方可能不起作用，更间接的微妙方式可能更有效。[20]

价格

当公司在海外销售时，它将面临价格提高的问题，因为它必须在产品的出厂价上加上运输、关税、进口者加价、批发商加价和零售商加价等成本。由于这些增加的成本以及汇率浮动风险，制造商要获得与国内相同的利润率，产品的销售价格在另一个国家可能要高出2～5倍。因此，公司可以针对所有市场制定统一价格，也可以针对每个市场制定基于市场的价格，还可以针对每个市场制定基于成本的价格。

很多跨国公司正在应付灰市（gray market）[21]这一问题，即品牌产品被从产品原产国的正常或被授权经销渠道转移或销往国外。价格较低国家的经销商找到将部分产品销往价格较高国家的途径，从而获取更多的利益。跨国公司试图通过调整分销商、提高对低成本经销商的售价，或对不同国家提供不同产品特性或服务保证等方式来遏制被操纵的市场。互联网有助于降低国家间的价格差距，因为只要公司在线销售，消费者就能够很容易地查询到产品在各个国家出售的价格。

分销渠道

各国的分销渠道差异非常大。因此公司应当分析产品在每个国家是如何进行分销的，并考虑产品分销到最终用户的整体渠道。在第 13 章“营销在中国：跨国公司在中国的渠道变革”中，展示了一些跨国公司在中国是如何调整其分销渠道的。要在日本销售香皂，宝洁必须先将香皂销售给总批发商，由其销售给产品批发商，再由产品批发商销售给专门产品批发商，由专门产品批发商销售给地区批发商，然后由地区批发商销售给当地批发商，最后由这家当地批发商销售给零售商。上述所有分销层次意味着消费者最终支付的价格可能两三倍于进口者支付的价格。宝洁如果在非洲销售香皂，则可以将香皂销售给一家进口批发商，这家进口批发商再销售给数家批发商，再由其销售给在当地市场售货的小商贩（主要是妇女）。

另一种差异是国外零售商的规模和特性方面的差异。美国市场上主要是大型零售连锁集团，而很多国外零售业是由独立的小型零售商主导的。这些零售商的加价很高，但是实际价格通过讨价还价被压得很低。由于收入较低，人们必须每天进行小批量购买，他们最多能购买的量是可以拎回家或者用自行车驮回家的量。将大包装分拆仍然是中间商的主要职能，这对于大型零售公司在发展中国家的扩张是个巨大的障碍。不管进入的是哪个国家，跨国公司都必须选择合适的分销商，对其进行投资，并制定能够得到它们认可的绩效目标。[22]

高科技营销的运用

科技是改变营销的一种重大的力量。数字革命已经赋予顾客和公司一些新的能力。在 21 世纪，产生了基于计算机和软件的互联网营销和手机营销的一些特殊的问题。

□ 互联网营销

互动营销和一对一营销（见第 17 章的“互动营销”），以及现代物流和供应链（见第 14 章的“市场物流”）都依赖于互联网。因为互联网赋予了现代公司一些新的能力：

● 公司可以操控大量的新信息和销售渠道、互联网，在世界范围内有了更广阔的地理区域来宣传和推广它们的业务和产品。通过建立一个或多个网

站，公司可以列出它的产品和服务、历史、经营理念、工作机会和其他引起访客兴趣的信息。不像过去的广告和宣传册，互联网让它们可以传递几乎无限量的信息。

● 公司可以收集更完整和更丰富的关于市场、顾客、潜在顾客和竞争者的信息。它们也可以使用互联网进行全新的市场调研，安排小组深度访谈、发放问卷并通过其他途径来搜集第一手数据。

● 公司可以把互联网作为私有的内部网来便利和加快内部沟通。员工可以互相咨询、寻求建议以及通过公司的主计算机下载和上传需要的信息。

● 公司可以同顾客和潜在顾客进行双向沟通以及更有效地交易。互联网让个人可以容易地给公司发电邮并收到回复。今天，更多的公司正与其供应商和分销商建立外联网来更有效率地发送和接受信息、下订单以及付款。

● 公司现在可以向申请的或者给予公司许可的顾客发送广告、样品和信息。

● 公司可以通过使用基于网站访问量和频次的数据库信息来为顾客定制产品和服务。

● 公司可以改善采购、招聘和培养人才以及内部和外部的沟通。公司可以使用互联网来比较供应商的价格以及通过拍卖或贴出自己的条款来购买材料，从而节省大量的成本。公司可以招聘新的员工。许多公司也准备了互联网培训产品可以下载给员工、交易伙伴和代理商。

● 公司通过提高准确性和服务质量，提高了物流效率和运营效率，从而节省大量的成本。互联网提供了一个更准确和更快速的方式，在公司之间、商务伙伴之间以及与顾客之间传递和接受信息、订单、交易和款项。

因为工厂定制化、计算机和互联网、数据库营销软件的发展，公司与顾客进行个别交易已经成为现实。宝马公司的技术现在可以让顾客从350个改造品、500个选项、90种外观颜色和170种装饰中选择设计自己的宝马汽车。该公司宣称在欧洲有805台汽车是由个人购买的，在美国有30%的汽车是定制的。英国超市巨头乐购，通过使用会员卡数据，根据每个消费者的特征来个性化产品，因而正在超越它的竞争对手桑斯博里。[23]

然而，一对一营销所需的对信息收集、硬件和软件的必要的投资可能会超出它的收益，所以也并非对于任何公司都适合。以下状况的公司采用一对一营销会最有效：一直收集大量的单个顾客信息、销售大量的产品而且可以交叉销售、销售季节性更换或升级的产品以及销售高价值产品的公司。

为了提高网络购物体验的娱乐性、信息价值以及顾客满意度，一些公司使用了Avatar模式，用以图像为主的虚拟、卡通形象作为公司的代表。作为认同人物、个人购物助理、网站导航员或者交谈伙伴，Avatar模式可以提供一种更加富有人际关系的购物体验。研究表明Avatar模式可以增强基于网络的销售渠道的有效性，尤其是当Avatar被看作专家或被认为有魅力的时候。[24]

搜索引擎 在谷歌占有互联网搜索业务市场份额高达45%的情况下，去挑战它似乎太过鲁莽了。对谷歌的正面进攻意味着建立一个更好的吸引点击率的平台，也就是更好的搜算法。然而，一些规模更小的搜索公司正在对谷歌进行侧翼进攻，它们有信心可以从搜索巨头那里抢夺一些市场份额。这些小公司攻击的侧翼正是谷歌搜索缺失的部分：人类智慧以及推断和背景分析的能力。吉姆·威尔斯（Jim Wales），维基百科（开放式的互联网百科全书）的共建者，计划创立一个开放式的搜索引擎叫做Wikia，它既有机器驱动的搜算法也有人类的推演能力。威尔斯认为人类更擅长剔除无用的搜索结果。ChaCha公司采用了一个类似的战略，在韩国获得了巨大的成功，而谷歌在韩国却进展缓慢。由麻省理工学院（MIT）的科学家斯科特·A·琼斯（Scott A. Jones）建立的ChaCha使用了25 000名兼职和全职员工提供实时的搜索指导。任何一个曾经使用谷歌搜索标题的人，如果得到的是数以万计的网页结果，而真正有用的只有几个结果时，就会认为有指导的搜索可能是有吸引力的。ChaCha的人工指导搜索可以提供更小规模的、聚焦的、相关的结果。使用人工指导的成本可能很惊人，但是ChaCha设法以每个月每小时5～10美元的价格雇用1万名指导者；如果这些指导者可以带领其他人加入，还能得到财务奖励。Wikia在这一方面打算使用数以万计的自愿者，采用同它获得成功的、全部由志愿者经营的维基一样的模式。[25]

电子商务营销

电子商业（e-business）是指利用电子方式和平台经营公司的业务。**电子商务**（e-commerce）是指公司或网站在线销售或者协助销售产品或服务。电子商务导致了电子采购和电子营销的发展。**电子采购**（e-purchasing）是指公司决定从各在线供应商处购买产品、服务和信息。**电子营销**（e-marketing）是指在线告知和沟通购买者，推广和销售其产品或服务。随着越来越多的公司在线经营，“电子”这个词头早晚会被取消。

我们可以区分**完全鼠标**（pure-click）公司和**水泥加鼠标**（brick-and-click）公司。前者创建网站之前从未作为一家公司存在过；后者指原有的公司增加在线网站来传递信息或进行电子商务。

完全鼠标公司

完全鼠标公司可以有很多种形式：搜索引擎、互联网服务提供商（ISP）、商业网站、交易网站、内容网站和接入网站。商业网站销售各种产品和服务，尤其是图书、音乐、玩具、保险、服装等。最知名的商业网站包括亚马逊、eBay和Expedia等。商业网站应用多种战略进行竞争：Hotels是旅店预订信息的领袖；Buy. com是低价格的代表；Winespectator则是所在单一领域的专家。

当顾客在寻找更大的购买方便性（例如购买图书和音乐）、更低的成本（例

如股票交易或阅读新闻）或者关于产品特性和价格的信息（例如汽车或计算机）时，互联网最有用。对于必须预先触摸或检查的产品，互联网还不是很有效。但是，即使这样也有很多例外。人们可以从 EthanAllen. com 订购家具，从 Sears. com 订购家用电器，从 Dell. com 订购高级计算机，而不必预先试用。

尽管大众媒体对于公司对消费者（B2C）网站给予了最多的关注，更多的业务是在公司对公司（B2B）网站进行的，这些网站使得市场更有效率。过去，买主不得不花费大气力收集有关全球供应商的信息。凭借互联网，买主可以很容易地通过下述渠道获取更多信息：（1）供应商网站；（2）信息中介，即通过汇总所有可选产品信息而增值的第三方；（3）市场创建者，即建立联系买主和卖主的市场的第三方；（4）顾客社区，即顾客交换关于供应商的产品和服务情况的在线群体。

上述机制使得定价更加透明。对无差异产品的价格压力会增强，并且买主会更透彻地了解高差异度产品的真正价值。优质产品的供应商可以通过价值透明化来抵消价格透明化的影响。无差异产品的供应商不得不压缩成本来应对竞争。

水泥加鼠标公司

许多以前建立的公司对于是否增加电子商务功能费尽思量。有些公司开设了网站来描述公司的业务，但反对增加电子商务业务，因为担心会与线下的零售商和代理商或者它们自己的店铺竞争。[26]问题在于如何同时通过中间商和网络销售。要获得中间商的支持至少有三种策略：（1）在网上提供不同的品牌或产品；（2）向线下伙伴支付更高的佣金，以补偿对其销售造成的负面影响；（3）在网站接受订单，让零售商送货和收款。哈雷-戴维森公司要求希望在线订购配件的顾客选定一家经销商。被选定的经销商负责满足该订单，并应符合哈雷-戴维森及时送货的要求。[27]

某些完全鼠标公司或者以在线业务为主的公司开始投资建设水泥网站。大部分公司用现有的品牌名称作为在线业务的品牌。要想成功推出一个新品牌十分困难，正如第一银行（Bank One）的维斯潘网络银行（Wingspan Bank）实践所证实的。因此，公司可能需要考虑是否应剔除某些或所有零售商，干脆进行直销。然而，银行发现有些顾客更愿意面对面地办理某些业务：80%的新开户业务仍然是在实体银行分支机构办理的。[28]

思科系统 思科系统公司正在进行 Web 2.0 相关的各种应用，比如在 YouTube 上发布它的“人类网络”活动的视频，在“第二人生”的虚拟世界举行分析师介绍会，尤其是使用点击交谈的功能。“在最近的一个月内，我们取得的最大的成就是点击交谈。”思科的高级网络营销和战略执行官迈克尔·梅茨（Michael Metz）称。当一些小公司的客户在思科网站上的技术部上点击一个按钮时，他们就被连接到呼叫中心的代表来帮助他们解决问题。之后，思科加入了一个更加销售导向的点击交谈功能。如果一个使用者反复几次浏览一个产品页面，观察一个特别的产品时，一个对话框就会弹出来说，“对于产品 X，您需要我们的帮助吗？”这种所谓的前瞻性对话在开始的头三个月内就让思科增加了50%的主导性交谈。[29]

□ 手机营销

手机开创了一个营销的全新领域，称为手机营销（m-marketing，m 代表手机）。手机的出现，尤其是对青少年的影响，让营销者重新思考他们的营销实践。许多人认为手机商务（m-commerce）前景很好。[30]

消费者和商务人士不再需要计算机才能发送和接受信息，他们需要的只是手机或者个人数字助理器（PDA）。即使人们在移动的过程中，也可以上网查看股票价格、天气和比赛分数；收发电子邮件，以及网上购物。远程信息处理技术让连接互联网的计算机可以安装在汽车和卡车的仪表盘上，也让更多的家电（比如计算机）无线化，因此可以在家中或家附近的地方使用。

可以想象一下上网手机的快速增长。在日本，数以百万计的青少年使用日本电话电报公司（NTT）的 DoCoMo 手机。他们也可以使用手机来订购商品。每个月，征订用户从 NTT 收到包含有征订费、使用费和所有交易费用的账单。用户可以在最近的 7－11 便利店支付账单。基于地理位置的服务的潜在市场机会是巨大的。一些人认为这是积极的收益，而其他人则担心隐私问题。在发展中市场，高的手机渗透率让手机营销具有吸引力。在中国，可口可乐公司作为先行者开创了一项全国性的活动，在一个多月的时间里，让北京市的居民发送文字信息猜测该城市每天的最高气温，猜对就可以有机会赢得一年的可乐产品。该活动在 35 天内吸引了 400 多万条信息。[31]

全方位营销组织的管理

全方位营销者必须关注营销组织，因此我们将探讨内部营销和现代营销部门的组建。当组织追求短期和长期的营销效果时，公司社会责任和可持续发展已经成为首要的问题。我们也将探讨越来越重要的公司社会责任。

□ 内部营销

内部营销要求组织中的每一个人都秉承营销的概念和目标，并致力于选择、提供和传递顾客价值。只有当所有的员工都意识到他们的工作是创造、服务和满足顾客时，公司才能成为一个有效的营销者。[32]请参见第 18 章的“成为顾客导向及创造型的公司”。

营销者拥有的最有价值的能力是选择、培训以及团结组织内部的人，让所有的员工富有热情有助于同顾客建立满意的、有利可图的长期关系。内部营销始于选择对公司、产品和顾客有着正面态度的经理和员工。接下来是对人员的培训、激励和授权，这让他们在向顾客传递价值时有知识、工具和权利。为员工的表现设立了标准之后，最后一步是监控员工的表现以及奖励好的绩效——然后通过持续的沟通、激励和反馈来继续内部营销的流程。例如，内部营销是西南航空公司的关键优势，高层管理人员对招聘、培训、内部沟通和人员激励非常注意。总裁和董事长不断地参观西南分公司，感谢员工的努力，为员工发

放生日卡，与员工分享顾客的意见。西南航空的员工有着微笑的顶级服务，而且在艰难时期他们也非常忠诚甚至不要薪水来降低公司的成本。显然，西南航空的管理者们是应用内部营销技巧的很好的学习榜样。[33]

创新营销 星巴克

星巴克于1971年成立于西雅图，当时正逢十年来美国咖啡消费量不断下降，竞争咖啡品牌使用廉价咖啡豆进行价格竞争。星巴克的创始人决定尝试一种新的方法：创建一种仅出售最好的咖啡豆和最先进的煮咖啡容器的专卖店。这种店最初并不出售一杯杯咖啡而只出售咖啡豆。

霍华德·舒尔茨1982年加入了星巴克。当他在米兰做生意时，曾光顾过一家意大利咖啡馆，并对它的浓缩咖啡有了一些感触。他说："在美国从没有这样的咖啡，它是人们的前廊的延伸，是一种情感的经历"，而且他立刻想到要将这种理念带到美国。于是，霍华德·舒尔茨开始着手为星巴克咖啡屋创建一种融合了意大利人的高雅和美国人的随意的环境氛围。他想象星巴克将会为其顾客提供"个人服务"，成为一个"第三生活空间"——一个连接工作和家庭的社交场所。

从星巴克在西雅图成立以来，它在美国的扩张都是经过深思熟虑的。其管理层一致认为所有的专卖店都必须由公司总部拥有和经营，确保为形成独一无二的质量形象进行全面的控制。星巴克开展了一种"中心"扩张战略，即咖啡店以群集的方式进入新的市场。尽管这种蓄意的饱和状态经常因为一家专卖店附近引入另一家店而侵食了原先那家店30%的销售额。但是这种收入的下降通过有效的营销渠道和便利形象的增强得以弥补。一个典型的消费者一个月要光顾星巴克18次，在美国没有一个零售商能比星巴克拥有更高的顾客光临率。

星巴克成功的部分原因毫无疑问在于它的产品、服务以及持续不断地提供给顾客丰富的感官体验。另一个关键是通过各种方式表现出来的高尚责任感。

舒尔茨相信要想超出顾客的期望首先需要超出雇员的期望。早在1990年，星巴克就为其包括兼职的所有雇员提供全面的保健护理。目前星巴克每年在健康保险上的花费多于咖啡上的费用。公司目前引入了一种称为"豆股票"的股票期权计划，使其职员能与公司财政绩效相联系。

公司通过星巴克基金捐赠数百万美元给慈善事业。星巴克基金创立于1997年，来源于舒尔茨撰写书籍的稿费。该基金的任务是在星巴克的伙伴（雇员）生活和工作的社区中创造希望、发现的精神和机会。最初，基金主要集中于通过支持针对孩子和家庭的扫盲项目而改善年轻人的生活。至2007年，基金已经为700多个针对年轻人的美国和加拿大的组织提供了超过1 200万美元。作为5年内捐赠1 000万美元的目标的一部分，星巴克每销售一瓶Ethos的瓶装水就捐赠5美分以提高贫困国家水质量。

星巴克还和第三世界咖啡豆生产商推行了"公平贸易"，在南美没有任何零售商会售出更多的"公平贸易"咖啡，星巴克为这些国家的生产商支付的价格比市场价格平均高出23%。公司花费10年时间创造了世界第一个回收饮品杯，这种杯子由10%的消费过的可回收纤维制成，每年节约重达500万磅的纸或保护了将近78 000棵树。公司和"魔术师"埃尔文·约翰逊（Earvin Johnson）共同拥有87家市区专卖店。

霍华德·舒尔茨在2000年辞去CEO职务，但仍担任主席及"全球战略决策者"。目前星巴克有12 400多家专卖店分布于世界各地，拥有115 000个雇员和将近80亿美元的收入，公司希望能在全球扩张到40 000家零售店、咖啡馆和售货亭，其中一半在美国以外。不管它如何发展，舒

尔茨相信星巴克必然保持对咖啡的热情和人道主义精神，即使它发展壮大了也仍然保持小巧，永远将雇员看作不同的个体。

资料来源：Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997); Theresa Howard, "Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water," *USA TODAY*, August 2, 2005; Howard Schultz, "Dare to Be a Social Entrepreneur," *Business 2.0*, December 2006, 87; Edward Iwata, "Owner of Small Coffee Shop Takes on Java Titan Starbucks," *USA TODAY*, December 20, 2006, 1B-2B; "Staying Pure: Howard Schultz's Formula for Starbucks," *The Economist*, February 25, 2006, 72; Diane Anderson, "Evolution of the Eco Cup," *Business 2.0*, June 2006, 50; Bruce Horovitz, "Starbucks Nation," *USA TODAY*, May 19, 2006, 1A, 2A; www.starbucks.com.

组建营销部门

近年来，营销已经由销售部门单枪匹马作战发展为组织内部集团作战。[34] 现代营销部门的组建，可以采取多种不同的、有时相互有所交叉的以下方式[35]：基于职能、地理区域、产品或品牌、市场、矩阵以及公司/事业部等。

职能组织

这是最常见的营销机构组织形式，它由一些职能专家（如销售经理和营销调研经理）组成，他们向营销副总裁汇报，由营销副总裁协调他们的活动。按照职能进行构造的营销组织形式的主要优点是易于管理。但另一方面，这种组织形式随着公司产品品种的增多和市场的扩大，有效性会逐渐降低。首先，按照职能进行组织常常会导致对某些特定的产品和市场缺乏足够的计划，因为无人关注的产品会被忽视。其次，每个职能部门都会为了争取更多的预算和更重要的地位而与其他职能部门进行竞争，因此，营销副总裁不得不经常权衡多个职能专家所提出的各种要求，并面临难以协调的问题。

地域组织

在全国市场进行销售的公司通常按照地域（有时候是其他职能部门，包括营销职能部门）组织销售团队。全国销售经理可能负责管理 4 名地域销售经理，每个地域经理管理 6 名地区经理，每名地区经理管理 8 名地方销售经理，每名地方经理管理 10 名销售人员。现在有些公司增设区域市场专家，以支持在容量较大的、有特色的市场中的销售力量。例如，麦当劳有近 50%的广告预算用于地区广告。

产品或品牌管理组织

生产多种产品或品牌的公司常常建立产品（或品牌）管理组织，作为营销职能中的另一个管理层次。一名产品经理要管理几名产品大类经理，产品大类经理依次管理具体的产品或品牌经理。如果公司的产品差异很大，或者产品品种数量太多，以致一个职能营销组织无法处理，那么采用产品管理组织是合适的。

产品管理组织形式具有多种优势。产品经理能够集中精力为每个产品制定

成本效益比较高的营销组合；对市场环境的变化作出更快的反应；关注较小的品牌。另一方面，当产品经理没有得到足够的权力以有效地履行其责任时，这种组织形式会造成一些冲突和挫折。此外，产品经理可以成为产品方面的专家，但很少能成为职能专家。而且，指定产品经理和助理产品经理会大幅增加工资费用。品牌经理通常在几年时间里会被调往另一个品牌，或者到另一家公司任职，这会导致对长期品牌建设有严重破坏作用的短期行为。市场分裂意味着品牌经理必须不断地取悦地区或当地的销售机构。最后，产品和品牌经理倾向于增大市场份额而不是建立价值创造的主要杠杆——顾客关系。

为改进这些缺点，很多公司将产品经理转变为产品团队。有些公司相信各个主要品牌应该由品牌资产管理团队（BAMT）来运作，这些团队由来自影响品牌业绩的主要职能部门的代表组成。品牌资产管理团队向品牌资产管理指导委员会汇报，委员会再向首席品牌官汇报。

产品管理组织形式的第三种方式是取消小规模产品的产品经理职位，为每个经理指定两个或多个产品。这种方法在这几种产品满足相似的需求时是可行的。

第四种方式是引进类别管理（category management），在这种管理方式中，公司集中按产品类别对其品牌进行管理。开创了品牌管理体系的宝洁公司和其他几家顶尖公司已经转向了类别管理。[36]宝洁希望所有的类别都能得到足够的资源。而且，因为零售商开始趋向于考虑产品类别以及从不同部门和区域得到的盈利性，宝洁希望将类似产品线的业务集中在一起进行管理。然而类别管理并非万灵药，因为这种方法仍然是产品驱动的。因此，高露洁公司从品牌管理（高露洁牙膏）转向类别管理（牙膏类别），再到一个叫做“客户需求管理”的新阶段（口腔保健）。最后这一步将组织的注意力集中在基本的顾客需求上。[37]

市场管理组织

许多公司都把它们的产品在各类市场销售，例如，佳能公司就在消费者市场、工业市场和政府市场上销售传真机。当客户可以分为具有不同购买偏好和行为的用户类别时，市场管理组织形式是值得一试的。一名多市场经理管理几名市场经理（也称为市场开发经理、市场专家或行业专家）。市场经理可以在需要时要求职能部门提供服务，或者可以由几名职能专家向他汇报。

市场经理是参谋人员（不是作业人员），他们的职责与产品经理类似。这种体制具有许多与产品管理体制相同的优缺点。其最大的优点是，市场营销活动是按照满足各种不同的顾客群体的需求来组织的。在顾客管理组织中，公司的组织形式是为了理解和服务每位顾客而不是大众市场或细分市场。

矩阵管理组织

生产在多个市场上销售的多种产品的公司采用矩阵组织形式。杜邦公司就是开发矩阵组织结构的先驱者。在被拆分前，其纺织纤维部有独立的产品经理主管尼龙和其他纤维产品，并有独立的市场经理主管男装市场和其他市场。产品经理负责对他们各自主管的纤维的销售和利润进行计划，每个人都努力寻求扩大其纤维的用量。市场经理则寻求如何满足他们所负责的市场的需求，而不

是推销某种特定的纤维。最后，来自市场经理和产品经理的销售预测必须加入同一个总数中。像杜邦这样的公司可以再进一步，将市场经理看作主要的营销者，而产品经理作为供应者。

矩阵组织形式对那些多产品、多市场的公司来说是值得一试的。但这种形式费用较高，而且常常造成有关权利和责任的冲突和难题。但现在矩阵式管理形式又重新兴起，因为公司提供了一个矩阵式管理可以充分发展的适当环境——强调关注业务过程的扁平而精益的团队组织形式，减少横向交叉职能。[38]

公司事业部组织

随着多产品、多市场公司经营规模的扩大，它们常把较大的产品或市场部门提升为独立的事业部，设有自己的职能部门和服务部门。这就产生了一个问题：公司总部应当保留哪些营销服务和营销活动。有些公司把营销分配到各个事业部；有些公司只配有少量的公司营销者；有些公司则偏向于维持强大的公司营销队伍。然而，某些活动在组织中必须采取由上到下的形式。韦伯斯特(Webster)认为公司层次的营销的作用是：(1)推广顾客导向的文化；(2)根据顾客需求和有竞争力的市场供应品来评估市场吸引力；(3)根据向顾客传递的卓越价值开发整体价值主张和愿景。[39]

全球组织

从事国际性营销的公司可以采用三种形式进行组织。刚开始全球化经营的公司可以从建立由一名销售经理和几名助手（以及有限的营销服务）组成的出口部开始，当公司的全球业务有了长足进展之后，可以成立由职能专家（包括营销）和按地域组织的经营单位组成的国际部，或者成立国际子公司。最后，成为真正全球性组织的公司配有专门的公司最高管理层及员工，对世界性的经营、营销政策、资金流和物流系统进行规划。在这些组织里，全球运营单位直接向最高管理层汇报，而不是向国际部的领导汇报。

与其他部门的关系

在典型的组织中，每种业务职能都对顾客满意度具有潜在影响。营销概念认为，所有部门都需要“想顾客所想”并共同协作来满足顾客的需求和期望。营销部门必须让人们理解这一点。营销副总裁或CMO有两项任务：(1)协调公司的内部营销活动；(2)协调营销与财务、运营和公司的其他职能部门，为顾客服务。

认识到存在内部冲突和内部沟通中的障碍的可能性后，管理层需要一项平衡定位，由营销部门和其他职能部门共同确定公司的最大利益。解决方案包括召开联合研讨会了解彼此的看法，成立联合委员会、指派联络员、制定人员互换计划、实施分析方法来确定最有利可图的行动方案。[40]营销部门应定期召集职能部门联席会，促进对其他部门的了解并提高各部门间的合作。共同向一个目标努力会提高营销的效率。

□ 社会责任营销

就像第1章中提到的，全方位营销包括社会责任营销（social responsibility marketing），考虑更广泛的内容以及营销活动、营销项目的道德、环境、法律和社会背景。营销的原因和效果很显然超出了公司和顾客，发展到了整个社会。社会责任营销标准的提高要求公司在法律、道德和社会责任三方面都表现出适当的行为。

若公司以对社会负责任的方式来创新其解决方案和价值，那将会是最有可能成功的。[41]“营销视野：公司社会责任的新观点”提供了在该领域的两个引人瞩目的观点。“营销视野：中国传统文化中的商业伦理”则提供了另一个独特的视角。

营销视野 公司社会责任的新观点

管理学界两位最著名的思想家关注到了公司社会责任问题，基于他们过去的管理研究和思考提出了一些独特的观点。

迈克尔·波特

哈佛的迈克尔·波特和马克·克雷默（Mark Kramer，慈善咨询组织FSG Social Impact Advisors的执行总裁）认为：如果公司使用与指导其核心业务相同的战略框架和理念来进行评价，那么好的公司社会责任感就是机会、创新和竞争优势的来源。他们认为公司社会责任必须同公司的优势、能力和定位结合起来。他们主张公司在下列情况下实现了战略性公司社会责任：当公司（1）在强化战略的同时，将价值链活动转型为造福社会；以及（2）参与战略性的慈善活动，在竞争环境下帮助提高重要领域的能力。

作者们认为，公司应该选择那些同它们的业务相关、能为公司和社会创造共同价值的社会事务。例如，丰田公司响应公众对汽车排放的担忧，推出了非常有竞争力而且是环保型的油电混合动力车——普锐斯。尽管公司可以响应成百上千的社会问题，但其中只有几个是可以让公司有机会同其核心业务战略联系起来的。只有建立有重点的、对未来有影响的、一体化的社会事业，公司才能创造与众不同的社会价值，并在市场上产生竞争优势。

克莱顿·克里斯滕森

哈佛的克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）和他的同事一起倡导用催化式创新（catalytic innovations）来解决社会问题。催化式创新为那些难以妥善解决的社会问题提供了足够好的解决方案，它有以下五个特点：

1. 通过扩大规模和复制来进行系统的社会变革。

2. 是应对的需要或者是针对解决过度服务的（因为现有的解决方案比大部分人需要的更加复杂），或者是针对完全没有服务的。

3. 提供更简单、廉价的产品和服务，也许表现会差一点，但使用者认为已经足够好了。

4. 以竞争者认为不具吸引力的方式来获得捐助、资金、自愿服务或智力等资源。

5. 属于经常受到忽视或被放弃的业务，或者会得到正在从事这些业务的公司给予的喝彩，因为对这些公司来说，其业务模式是不盈利的或者没有吸引力，它们打算从该细分市场中撤离。

作为对该方法的例证，作者们提出了社区大学是如何戏剧性地改变了美国高等教育的状况。社区大学作为低学费的选择，为全美44%的大学生服务。

针对以投资或其他目的而进行催化式创新的组织，克里斯滕森和他的同事提供了以下建议：

1. 寻找过程中负面的迹象。尽管不一定容易观察到，在市场中可能已经有过催化式创新。

2. 确认独特的催化式创新。应用上面的五个标准。

3. 评估商业模式。决定组织是否可以有效地引入该创新，并推进规模化及持续发展。

资料来源：Michael F. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy & Society," *Harvard Business Review*, December 2006, 78 - 82; Clayton M. Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles, and Thomas M. Stadtler, "Disruption Innovation for Social Change," *Harvard Business Review*, December 2006, 94 - 101. See also Richard Steckel, Elizabeth Ford, Casey Hilliard and Traci Sanders, *Cold Cash for Warm Hearts: 101 Best Social Marketing Inititiatives* (Homewood, IL, High Tide Press, 2004).

□ 目标关联营销

很多公司将其社会责任与营销活动混合在一起。[42] 目标关联营销（cause-related marketing）将公司对某个指定事业关联的捐赠与消费者（直接或间接）和公司进行的获利性交易联系起来。[43] 事业营销是公司社会营销的一部分。德鲁姆赖特和墨菲（Drumwright and Murphy）认为公司社会营销是"至少有一个非商业的目标是与社会福利相关的，并且使用了公司的以及/或者公司合伙人的资源"的营销努力。[44] 公司社会营销也包括其他活动，比如传统的和战略的慈善事业和自愿者活动。麦当劳是著名的例子，详见表19—3。

表19—3 公司社会活动（麦当劳）

类型	描述	案例
公司社会营销	支持行为改变活动	在俄克拉何马州，麦当劳进行了在全州范围内的对儿童免疫的宣传活动。
事业营销	通过诸如赞助、许可授权和广告等方式宣传社会问题	麦当劳赞助悉尼动物园（Sydney's Zoo）的一只名为弗里斯特（Forest）的大猩猩，期限为10年，目的是保护濒危物种。
目标关联营销	在捐赠期间，基于该阶段的总收入，捐赠一定比例的收入给一些特别的社会事务	在麦当劳开心节期间，麦当劳每卖出一个巨无霸汉堡就捐出1美元给麦当劳叔叔之家儿童慈善基金会。
公司慈善事业	赠送金钱、商品或时间来帮助非牟利性组织、团体或个人	麦当劳对麦当劳慈善基金会的捐赠。
公司社团参与	为社区提供实物或者志愿服务	麦当劳为1997年12月在澳大利亚林区的救火消防员提供饮食。
富有社会责任的商业行为	调整商业活动，从事保护环境、人权和动物权利的商业活动	麦当劳要求供应商增加养鸡场中母鸡的生存空间。

资料来源：Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility* (to be published by Wiley 2004).

目标关联营销可以带来很多好处：提高社会福利；创造差异性品牌定位；

建立与客户的牢固联系；加强公司的公众形象；带来荣誉；提高内部士气并激励员工；促进销售以及提高公司的市场价值。[45]目标关联营销尤其可以：(1) 建立品牌知名度；(2) 强化品牌形象；(3) 建立品牌可信度；(4) 产生品牌情感；(5) 创造品牌社区感；(6) 有利于品牌管理。[46]然而，风险在于如果实施中消费者质疑产品和事业之间的联系，认为公司是借用事业来自利，那么目标关联营销也可能适得其反。[47]

营销者首先要选择相关联的事业。[48]集中于一个或若干个主要事业关联可以简化实施过程并最大化影响。营销者通常会选择适合公司或品牌形象并且对其员工和股东来说比较重要的事业关联。

第二步是给事业关联活动冠以品牌。一种方法是成立一个与事业关联相关的新的具有单独品牌的组织，如麦当劳叔叔之家儿童慈善基金会 (Ronald McDonald House Charities)。这有助于通过情感和比喻诉求增进现有的顾客关联。另一种方法是作为某个事业关联的赞助商或支持者实施联合品牌。联合品牌可以通过事业关联"借用"或"传递"特殊的关联而完善品牌的形象。第三步是与某个事业结成伙伴关系，并对与该事业有关联的项目实施品牌标注。

营销视野 中国传统文化中的商业伦理

在公司社会责任和商业伦理方面，中国传统文化很早就提出过一些重要的思想和行为准则。例如，西方探究的公司如何基业长青，中国的道家经典《道德经》有："天长地久。天地所以能长久者，以其不自生，故能长生"，就是说天地不是为了自己而是为了世间万物，所以它能长久存在。也就是说，认为公司寿命取决于公司的社会责任。

尽管一般的看法是儒家的思想对企业发展既有正面元素也有负面元素，但儒家的基本思想在东南亚已成为社会结构的基石。日本、韩国等国的企业和全球华人企业，都深受儒家思想的影响，认同和推崇中国传统文化孕育出的"儒商"，即主张用儒家思想来规范商业行为活动。儒商的商业伦理精神可以归纳为以下要点：一是以义为先，重义轻利；二是重承诺，崇信誉；三是平等经商，童叟无欺；四是货真价实，讲求质量。

"诚信为本"是儒商的基本伦理。儒家核心理念"仁"和"礼"所引申出的"诚信"，是中国历史上诸多"老字号"最显著的价值追求和行为特征，也是中国商业伦理中最重要的精神财富之一。

"义与利"是中国文化中价值选择的永恒主题。所谓"义"是指精神价值追求，主张为天下、为民、为他人；"利"是指物质经济追求，如公司的财富利益或利润。

儒家强调，"利"不能离开"义"。主张见利思义、以义制利，反对"见利忘义"。孔子说"不义而富且贵，于我如浮云"（《论语》）；中国社会推崇的一句话是：君子爱财，取之有道（义）。儒家进一步主张"义以生利"，即"义"可以滋生更多的"利"和长远的"利"。还提出"先义后利"，即将"责任"放在比"逐利"更优先、更重要的地位。中国儒家的"仁"、道家的"天人和谐"和"无为"等思想，都是反对短视的利益追求和过度追求。这些几千年前就提出的思想，与现代保护环境和社会责任营销等观念是殊途同归，照亮了人类的未来。

资料来源：孔子：《论语》；杜维明：《新儒家伦理与企业精神》，上海，三联书店，1989；张鸿翼：《儒家经济伦理》，长沙，湖南教育出版社，1989；黎红雷：《儒家管理哲学》，广州，广东高等教育出版社，1993；龚静：《一个呼唤儒商的时代：倡导企业社会责任》，载《环球财经》，2006 (9)；Leonardo R. Silos, "What Confucius (Really) Said (About Mismanagement)," *The Asian Manager*, April-June 1992, 30-36。

小　结

1. 在决定进军国外市场时，公司首先需要明确自己的国际营销目标和方针。公司必须决定要进入多少个国外市场，具体进入哪些国家的市场。总体来说，候选国家的评价标准有三个：市场吸引力、风险和竞争优势。发展中国家具有独特的机会和风险。

2. 其次，公司必须决定最佳的进入方式：间接出口、直接出口、特许、合资公司或直接投资。后续的每项战略都包含更多的投入、风险、控制和利润潜力。根据国际参与程度的不同，公司有三种管理国际营销活动的方式：可以设立出口部、国际事务部或者全球组织。

3. 再次，公司必须决定在多大程度上调整其营销活动。在产品方面，公司可以采取直接延伸、产品改动或产品发明等产品战略。在传播方面，公司可以选择传播适应或双重适应的传播战略。在价格方面，公司可能面临价格提高、倾销、灰市和低价的假货等问题。在分销方面，公司需要考虑产品分销到最终用户的整体渠道。在制定营销活动的所有要素时，公司必须注意在其他国家面对的文化、社会、政治、技术、环境和法律的限制。原产地效应可以影响消费者，也可以影响公司。以最有利的方式来管理这些效应是一个首先要考虑的重要的营销问题。

4. 高技术已经改变了今日的营销实践。一个新兴的领域是通过手机和 PDA 进行的手机营销。当公司开始采用一对一营销和“水泥加鼠标”的渠道系统时，互联网营销和电子商务越来越重要了。渠道整合必须意识到独特的网上和网下销售的优势，以及最大化它们整体的贡献。

5. 现代营销部门从单一的销售部发展到一个组织结构，营销人员大部分在跨职能的团队中工作。一些公司是根据职能专业化来组织的，另一些公司则以地域和区域为中心，还有一些公司强调产品和品牌管理或者市场细分管理。一些公司建立了矩阵组织，既包括产品经理也包括市场经理。最后，有些公司维持强大的公司营销团队，有些公司只配有少量的公司营销者，还有些公司把营销分配到各个事业部。

6. 公司必须通过其法律、道德和社会性的言行来实现公司社会责任。目标关联营销是公司有效地将社会责任同消费者营销活动联系起来的一种方式。社会营销是由非牟利性或政府组织作出的，直接针对某个社会问题或事业。

案　例

微　软

2008 年 2 月初，微软公司希望以 446 亿美元购并雅虎的消息引起广泛的关注。微软所表现出的公司社会责任，更在全球产生深远的影响。至今盖茨以 387 亿美元的捐赠建立了全球最大的慈善基金。微软 2008 年运营收益为 604.2 亿美元，净利润为 176.81 亿美元。

微软成立于 1975 年。那时 19 岁的比尔·盖茨从哈佛大学辍学，和他的中学同学保罗·艾伦（Paul Alien）一起，研究一种 BASIC 编程语言版本，创立了微软公司。1979 年，公司从阿尔伯克基搬到西雅图以后，盖茨和艾伦开始编写操作系统软件。微软的发展历程是一个人尽皆知但却百听不厌的传奇故事。在竞争激烈的计算机行业里，微软何以能如此飞速发展？以下便是其成功的一些关键性营销战略。

产品创新

微软早期的成功源于一次单一产品创新。1980年，IBM和微软签订合同，让其为新型个人计算机编写操作系统，开发了微软磁盘操作系统（Microsoft Disk Operating System），也就是我们所说的MS-DOS。由于其他计算机制造商需要和IBM计算机实现兼容，所以微软操作系统很快就成为一种标准化的个人计算机操作系统。

品牌延伸战略

微软利用其强大的品牌声誉开发新的软件产品，如MSWord，MSOffice，IE等。1989年，微软成为世界上最大的软件销售商，以其最多的软件产品和设备种类以及该行业中最高的边际利润率（接近25%）而引以为豪。在现有的知名品牌下开发新的产品，可以使该产品通过很少的广告费用就迅速获得顾客的认可和信任。2007年，微软的品牌价值仅次于可口可乐，为587亿美元。

大量使用广告

随着公司成熟壮大，并寻求新的发展途径，微软加大了产品和品牌的广告力度。1994年，公司作出了两项主要决策：聘用宝洁公司营销和广告部门的经理，并发起第一次全球广告战。该活动使微软的广告预算加倍，达到了1亿美元，第二年，为了推出Windows 95，该费用进一步增加到2亿美元。今天，微软为推出一种新产品，其费用一般都要达到5 000万美元。公司最近又投资1.5亿美元，对其办公软件的最新版本进行广告促销。微软的广告强调顾客在使用其产品过程中的潜能，正如其在广告战中所宣扬的："是的，你能行"，"迅速敏捷，创造企业竞争优势"以及"挖掘你的潜能"。

保持竞争韧性

微软的进取性竞争做法使其在许多产品类别上都能处于领导地位，但这也会引发法律纠纷。美国司法部曾起诉微软违反了反托拉斯法，因为它通过软件捆绑销售，比如把IE浏览器和操作系统放在一起，限制了顾客的选择权，并抑制了竞争。欧洲、日本和美国各州首席检察官手中都有一些类似的案件悬而未决。由于微软竟然能在IBM创造的行业中将其取代，很多媒体、技术和通信方面的潜在商业伙伴都对微软持有戒备心理。

产品拓展

微软迅速将其经营范围拓展到操作系统之外。公司经营领域从台式机扩展到服务器，从台式机到笔记本，并进入消费电子品领域。在它跟随进入互联网领域之后，微软开发出IE，与网景公司（Netscape）对决，开发了MSN来与雅虎以及美国在线（AOL）竞争。MSN是第二大互联网服务提供者，但其用户只有AOL的1/3。为了延伸到媒体业，微软和美国国家广播公司（NBC）合作，成立合资企业创建有线电视新闻网MSNBC，该网站集新闻、金融、谈话节目等功能于一体。另外，公司还建立视频游戏控制台Xbox，以与索尼以及任天堂进行竞争。

产品整合

微软通过产品间的整合来推动交互销售。公司的企业软件和其台式机软件相互整合，而台式机视窗平台又与其掌上个人计算机平台相互整合。装有微软软件的手表可以收到来自台式机Outlook的信息。最近，微软将其最新办公系列软件赠送给企业客户。每当这些免费使用者想要使用软件中的一些更具创新性的交叉功能时，都会被提示必须购买微软交换服务器（一种帮助微软巩固对顾客进行控制的昂贵的企业产品）。

微软坚持深入整合之路。其.NET（读成点NET）的设计概念是为了直接将视窗和互联网连接起来。微软的.NET将使众多设备（如个人计算机、手机、传呼机、数码相机、个人掌上计算机以及其他"智能设备"）毫不费力地通过网络连接在一起工作。

[讨论题]

1. 微软成功的主要因素有哪些?

2. 微软的弱点是什么? 它该注意哪些问题?

资料来源:盖茨基金会官方网站,www.gatesfoundation.org/MediaCenter/FactSheet;"What's in a Name?" *Forbes*, April 19, 2004, 59; Adam Lashinsky, "Shootout in Gadget Land," *Fortune*, November 10, 2003, 74; Morag Cuddeford Jones, "IT's a Lifestyle for Nick Barley at Microsoft," *Brand Strategy*, March 2004, 18-19; The 100 Top Brands, *BusinessWeek*, August 6, 2007, 59-64; "Microsoft Corporation: Financial Statement," *Msn Money*, moneycentral.msn.com; www.microsoft.com; 微软公司 2008 年年报。

【注释】

[1] Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004.

[2] Peter Burrows, "Rock On, iPod," *BusinessWeek*, June 7, 2004, 130-131; Jay Lyman, "Mini iPod Moving Quickly, Apple Says," *TechNewsWorld*, February 26, 2004; Steven Levy, "iPod Nation," *Newsweek*, July 25, 2004; Beth Snyder Bulik, "Grab an Apple and a Bag of Chips," *Advertising Age*, May 23, 2005; Terril Yue Jones, "How Long Can the Ipod Stay on Top?" *Los Angeles Times*, March 5, 2006, C1; Jay Parsons, "A is for Apple on iPod," *Dallas Morning News*, 6 October 2005; www.apple.com; www.effie.org; "Apple Computer: iPod Silhouettes," New York Marketing Association.

[3] 更多的有关营销战略和策略的最新学术思考,*see Kellogg on Marketing*, edited by Dawn Iacobucci (New York: Wiley, 2001), and *Kellogg on Integrated Marketing*, edited by Dawn Iacobucci and Bobby Calder (New York: Wiley, 2003)。

[4] Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980): 275.

[5] Ron Lieber, "Give Us This Day Our Global Bread," *Fast Company*, March 2001, 158.

[6] Gal Ayal and Jehiel Zif, "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing," *Journal of Marketing* (Spring 1979): 84-94.

[7] 根据 CIA World Factbook (https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html),有 34 个发达国家和地区:安道尔、澳大利亚,奥地利,比利时,百慕大,加拿大,丹麦,法罗群岛,芬兰,法国,德国,希腊,梵蒂冈,冰岛,爱尔兰,以色列,意大利,日本,列支敦士登,卢森堡,马耳他,摩纳哥,荷兰,新西兰,挪威,葡萄牙,圣马力诺,南非,西班牙,瑞典,瑞士,土耳其,英国,美国。它的发达国家和地区名单与国际货币基金组织(IMF)的发达经济体的名单类似,只是后者增加了中国香港、韩国、新加坡和中国台湾,但是删除了马耳他,墨西哥,南非和土耳其。

[8] Jack Neff, "Submerged," *Advertising Age*, March 4, 2002, 14; www.populationmedia.org/issues/issues.htm.

[9] Niraj Dawar and Amitava Chattopadhyay, "Rethinking Marketing Programs forEmerging Markets," *Long Range Planning* 35, no. 5 (October 2002): 457-474.

[10] Manjeet Kripalani, "Battling for Pennies in India's Villages," *BusinessWeek*, June 10, 2002, 22E7.

[11] 学术评论,see Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, and Nigel F. Piercy, "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions," *Journal of International Marketing* 6, no. 2 (1998): 74-102。

[12] Joann Muller, "Global Motors," *Forbes*, January 12, 2004, 62-68.

[13] "Cola Down Mexico Way," *The Economist*, October 11, 2003, 69-70; Michael Arndt and Dexter Roberts, "A Finger-Lickin' Good Time in China," *BusinessWeek*, October 30, 2006, 50.

[14] Shaoming Zou and S. Tamer Cavusgil, "The GMS: A Broad Conceptualtization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing* 66 (October 2002): 40-56; Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review* (May-June 1983): 92-102; Bernard Wysocki Jr., "The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on U. S. Goods," *Wall Street Journal*, June 26, 1997, A1; "What Makes a Company Great?" *Fortune*, October 26, 1998, 218-226; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj, and P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation," *Journal of*

Marketing (October 1993): 1-17; "Burgers and Fries a la Francaise," *The Economist*, April 17, 2004, 60-61; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," in *Handbook of Marketing*, edited by Bart Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002): 457-483.

[15] Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Walter J. Keegan and Mark C. Green, *Global Marketing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).

[16] Kevin Lane Keller, "Red Bull: Managing a High Growth Brand," in *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).

[17] Arundhati Parmar, "Dependent Variables: Sound Global Strategies Rely on Certain Factors," *Marketing News*, September 16, 2002, 4.

[18] David Leonhardt, "It Was a Hit in Buenos Aires—So Why Not Boise?" *BusinessWeek*, September 7, 1998, 56-58; Marlene Parrish, "Taste Buds Tango at New Squirrel Hill Café," Pittsburgh Post-Gazette, February 6, 2003 (www. postgazette. com/food/20030206 tango0206fnp4. asp).

[19] 基于全球消费者文化定位理念的有趣的划分, see Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Roleof Global Consumer Culture," *Journal of Marketing* 63 (January 1999): 75-87。

[20] John L. Graham, Alma T. Mintu, and Waymond Rogers, "Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States," *Management Science* 40 (January 1994): 72-95.

[21] Gray Markets: www. agmaglobal. org; Matthew B. Myers and David A. Griffith, "Strategies for Combating Gray Market Activity," *Business Horizons*42 (November-December 1999): 2-8; Kersi D. Antia, Mark E. Bergen, Shantanu Dutta and Robert J. Fisher, "How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?" *Journal of Marketing*70 (January 2006): 92-106; David Blanchard, "Just in Time - How To Fix a Leaky Supply Chain," *IndustryWeek*, May 1, 2007; Counterfeiting: Geoffrey A. Fowler, "Disney Tries New Antipiracy Tack," *Wall Street Journal*, May 31, 2006; Carol Matlack, "Fed Up With Fakes," *BusinessWeek*, October 9, 2006, 56-57; Deborah Kong, "Smart Tech Fights Fakes," *Business 2.0*, March 2007, 30; Eric Shine, "Faking Out the Fakers," *BusinessWeek*, June 4, 2007, 76-80.

[22] David Arnold, "Seven Rules of International Distribution," *Harvard Business Review*, (November - December 2000): 131-137.

[23] Laura Mazur, "Personal Touch is Now Crucial to Growing Profits," *Marketing*, November 27, 2003, 18.

[24] Martin Holzwarth, Chris Janiszewski, and Marcus M. Newmann, "The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior," *Journal of Marketing*, 70 (October 2006): 19-36.

[25] Abby Klassen, "Search Davids take aim at Goliath Google," *Advertising Age*, January 8, 2007; 1+; Anonymous, "Cha-Cha - CEO Interview," *CEO Wire*, January 9, 2007, n/a.

[26] Described in Inside 1-to-1, Peppers and Rogers Group newsletter, May 14, 2001.

[27] Bob Tedeshi, "How Harley Revved Online Sales," *Business 2.0*, December 2002/January 2003, 44.

[28] Pallavi Gogoi, "The Hot News in Banking: Bricks and Mortar," *BusinessWeek*, April 21, 2003, 83-84.

[29] Kate Maddox, Online Marketing Summit probes new technologies," *B to B*, March 12, 2007, Vol. 92, Iss. 3, 3, 39.

[30] Douglas Lamont, *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce* (New York: Wiley, 2001); Marc Weingarten, "The Medium Is the Instant Message," *Business 2.0*, February 2002, 98-99.

[31] Loretta Chao, "Cellphone Ads Are Easier Pitch in China Interactive Campaigns," *Wall Street Journal*, January 4, 2007.

[32] Frederick E. Webster Jr., "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* (October 1992): 1-17; Hamish Pringle and William Gordon, *Beyond Manners*; *How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand* (West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd., 2001). See also Ravi S. Achrol, "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment,"

Journal of Marketing (October 1991): 77－93; John P. Workman Jr., Christian Homburg, and Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants," *Journal of Marketing* (July 1998): 21－41. 一些现代的观点, see Special Issue 1999 of *Journal of Marketing Fundamental Issues and Directions for Marketing*。

[33] Barney Gimbel, "Southwest's New Flight Plan," *Fortune*, May 16, 2005, 93＋; Jane Lewis, "The Leaders Who Changed HR," *Personnel Today*, January 22, 2002, 2＋; Kim Clark, "Nothing But the Plane Truth," *U. S. News & World Report*, December 31, 2001, 58.

[34] 营销思想的更长历史, see D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," in *Handbook of Marketing*, edited by Barton A. Weitz and Robin Wensley, 2002, London: Sage Publications, 39－65。

[35] Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," in *Handbook of Marketing*, edited by Barton A. Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002): 39－65.

[36] Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers," *Advertising Age*, October 12, 1987, 1＋; Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994): 202－13; Gerry Khermouch, "Brands Overboard," *Brandweek*, August 22, 1994, 25－39; Zachary Schiller, "The Marketing Revolution at Procter & Gamble," *BusinessWeek*, July 25, 1988, 72－76.

[37] 进一步的阅读材料, see Robert Dewar and Don Schultz, "The Product Manager, an Idea Whose Time Has Gone," *Marketing Communications* (May 1998): 28－35; "The Marketing Revolution at Proctor & Gamble," *BusinessWeek*, July 25, 1988, 72－76; Kevin T. Higgins, "Category Management: New Tools Changing Life for Manufacturers, Retailers," *Marketing News*, September 25, 1989, 2, 19; George S. Low and Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research* (May 1994): 173－190; Michael J. Zanor, "The Profit Benefits of Category Management," *Journal of Marketing Research* (May 1994): 202－213。

[38] Richard E. Anderson, "Matrix Redux," *Business Horizons*, November－December 1994, 6－10.

[39] Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," in *Handbook of Marketing*, edited by Barton A. Weitz and Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002), 39－65.

[40] Benson P. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review* (September－October 1977): 104－114. See also Robert W. Ruekert and Orville C. Walker Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: AConceptual Framework with Other Empirical Evidence," *Journal of Marketing* (January 1987): 1－19.

[41] Lynn Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACON, 2007); Cheryl Dahle, "A More Powerful Path," *Fast Company*, December 2006/January 2007, 68－81.

[42] Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands* (New York: John Wiley & Sons, 1999); Sue Adkins, *Cause Related Marketing: Who Cares Wins* (Oxford, England: Butterworth-Heineman, 1999); "Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line," Marketing Science Institute Conference Summary, *MSI Report No. 01－106*, 2001; Larry Chiagouris and Ipshita Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing," *Marketing Management*, July/August 2007, 48－51.

[43] Rajan Varadarajan and Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Co-alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing* 52 (1988): 58－74.

[44] Minette Drumwright and Patrick E. Murphy, "Corporate Societal Marketing," in *Handbook of Marketing and Society*, edited by Paul N. Bloom and Gregory T. Gundlach (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001), 162－183. See also Minette Drumwright, "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria," *Journal of Marketing* 60 (October 1996): 71－87.

[45] Xueming Luo and C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing* 70 (October 2006): 1－18; Pat Auger, Paul Burke, Timothy Devinney, and Jordan J. Loviere, "What Will Consumers Pay for

Social Product Features?" *Journal of Business Ethics* 42 (2003): 281 - 304.

[46] Paul N. Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller, and Carlos E. Basurto, "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2006): 49 -55; Carolyn J. Simmons and Karen L. Becker-Olsen, "Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships," *Journal of Marketing* 70 (October 2006): 154 - 69; Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005): 35 - 48; Donald R. Lichtenstein, Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig, "The Effect of Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing* 68 (October 2004): 16 -32; Stephen Hoeffler and Kevin Lane Keller, "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy and Marketing* 21, no. 1 (Spring 2002): 78 - 89. See also Special Issue: Corporate Responsibility, *Journal of Brand Management* 10, nos. 4 - 5 (May 2003).

[47] Mark R. Forehand and Sonya Grier, "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology* 13, no. 3 (2003): 349 - 56; Dwane Hal Dean, "Associating the Corporation with a Charitable Event through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations," *Journal of Advertising* 31, no. 4 (2002): 77 - 87.

[48] Robert Gray, "Cause-Related Marketing: Red Nose Returns," *Marketing*, March 9, 2005, 28; Pat Auger, Paul Burke, Timothy Devinney, and Jordan J. Loviere, "What Will Consumers Pay for Social Product Features?" *Journal of Business Ethics*42 (2003): 281 - 304; Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: John Wiley & Sons, 1999); Christine Bittar, "Seeking Cause and Effect," *Brandweek*, November 11, 2002, 19 - 24; "Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line," *Marketing Science Institute Conference Summary*, MSI Report No. 01 - 106, 2001; Rajan Varadarajan and Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategyand Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing*52 (1988): 58 - 74.



附　录
营销管理的演进
The Evolution of Marketing Management

▷▷▷ 营销管理：定义和范畴的演变
▷▷▷ 营销管理核心知识的进化
▷▷▷ 公司营销管理创新的实战标杆
▷▷▷ 营销管理的阶段演进
▷▷▷ 营销管理焦点的转变

作为全球最重要的教材之一，菲利普·科特勒的《营销管理》一书自1967年至2008年历时40年已更新13版，其目标和特色之一是“新”，即不断以新的版本总结和反映营销管理的最新成果和进展。但该书每一个版本都是某一时段的横向剖面，基本上不反映营销管理发展的纵向过程。作为一种补充，本附录精要地描述营销管理随时间的演进，展现其随时间变化的主要“足迹”。知史而明鉴，为读者提供发展过程的概略背景，能帮助和方便读者对今日最新的营销管理有更深刻的认识和把握。这对于发展中国家和处在转型营销不同阶段的公司尤有必要，它们不仅需要知道营销管理全球最高的标杆和最新的水平所在，而且还需要了解和学习如何由低到高、从初级到高级的前进路径，以适应自己所处的发展阶段，找到合适的“接口”，实现逐步的提升和超越。

营销管理的演进涉及几个相关领域的背景：营销学的历史、营销思想的历史、营销学理论的历史研究[1]；以及代表性的著作——菲利普·科特勒的《营销管理》一书的变迁、公司营销实践的主要演变和创新等[2]。以下从几个主要方面简要述之。

营销管理：定义和范畴的演变

J·戴维·利希腾塔尔和利兰·L·贝克（J. David Lichtenthal and Leland L. Beik，1984）研究过营销定义的历史，指出营销定义是多样的，并且越来越宽泛。[3]美国营销协会1985年对营销的定义是：营销既是一种组织职能，它对商品、服务和创意的概念构造、定价、促销和分销进行计划和执行，以创造满足个人和组织的目标的交换。这个定义强调的是“交换”。2004年，美国营销协会重新修改后的定义是：营销既是一种组织职能，也是为了组织自身及利益相关者的利益而创造、传播、传递顾客价值，管理顾客关系的一系列过程。[4]新的定义强调的是“价值”。

营销学（marketing）和营销管理（marketing management）的内涵是相关的，但又有所区别。科特勒（Kotler，1972）在《营销管理》第2版中开始区分两者，并特别指出营销学是“科学”。[5]简略而言，营销学为营销管理提供专业知识的基础。营销学的发展偏向科学；营销管理的发展偏向管理应用。[6]“营销管理是选择目标市场，通过创造、传递和沟通更高的顾客价值从而获得、维系和发展顾客的艺术和科学。”[7]

营销管理的范畴在过去半个世纪有了很大的延伸。变化主要体现在以下两个方面：

- 营销管理的对象的延伸，或宽泛化。[8]出现了“社会营销”（social marketing）、“国家营销”（marketing of nations）和“非牟利营销”（nonprofit marketing）等。[9]

- 营销管理的子领域和二级概念的不断丰富。重要的有：20世纪70年代的宏观营销，把营销活动和人类社会看成是一个整体系统[10]；20世纪80年代的全球营销，将全球视为整体市场[11]；另一个典型的表征是，营销元素“P字的游戏”不断扩大，从“4P”到“8P”，再增加到“12P”。[12]

营销管理核心知识的进化

营销管理有两个主要的“母体”来源：营销学的学科知识和公司的实战创新。

营销学是营销管理的知识基础。营销学概念的增长，反映出学科中知识单元的基本成长。科特勒（Kotler，1987）有一句著名的论断：“在营销学的发展史中，每十年都会出现一些新的概念，刺激了研究，指导了实践，引起了争论。”[13]以十年为跨度的营销概念的发展，如附表1所示。

附表1　营销概念的发展

第二次世界大战后的20世纪50年代	迷茫的20世纪80年代
● 营销组合 ● 产品生命周期 ● 品牌形象 ● 市场细分 ● 营销观念 ● 营销审核	● 营销战 ● 内部营销 ● 全球营销 ● 本地营销 ● 直接营销 ● 关系营销 ● 大市场营销
腾飞的20世纪60年代	**一对一的20世纪90年代**
● 4P理念 ● 营销近视症 ● 生活方式 ● 营销概念的拓宽	● 顾客关系营销 ● 体验营销 ● 网络营销 ● 赞助营销 ● 营销道德
动荡的20世纪70年代	**利润导向的21世纪前10年**
● 社会营销 ● 定位 ● 战略营销 ● 社会性营销 ● 宏观营销 ● 服务营销	● ROI营销 ● 品牌营销 ● 顾客资产营销 ● 社会责任营销 ● 绩效营销

资料来源：Philip Kotler，Evolving Views of Marketing's Role - PPT（2006）.

斯蒂芬・L・瓦戈和罗伯特・F・勒斯克（Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch，2004）从另一角度归纳了营销主导逻辑的发展，更强调了关系和服务（见附表2）。

附表2　营销主导逻辑的发展

时间	主导逻辑	特征
1900年以前	以商品为中心的交换模型	静态、分散的交易
1800—1920年	古典和新古典经济学	经济学原理

续前表

时间	主导逻辑	特征
1900—1950年	职能性的营销思想	● 商品 ● 营销机构 ● 营销功能
1950—2000年	营销管理学院派思想	● 顾客导向和营销观念 ● 市场决定价值 ● 管理营销功能达到最大产出 ● 营销科学的出现以及强调应用最优化技术
21世纪(1980—2000年及以后)	以服务为中心的交换模型 营销是一种社会经济过程	转向动态的交换关系和服务 ● 市场定位过程 ● 关系营销过程 ● 质量管理过程 ● 价值和供应链管理过程 ● 资源管理和竞争过程 ● 网络管理过程 ● 服务营销过程

资料来源：Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January 2004)：1-17.

公司营销管理创新的实战标杆

营销管理的发展是两大支流的汇合，而公司营销实战是两大支流之一。在激烈的竞争环境中，创新成为公司的重要竞争力。出色的创新公司有能力识别和快速利用新的市场机会。成为营销创新的先行者是伟大公司的共性之一，一批优秀的公司留下的营销创新足迹，构成了营销管理不断发展的实战主线，也是营销管理的源头活水和商业价值所在。开先河的创新往往成为营销管理发展中的里程碑。

2000年，科特勒呼吁以创新为特征的“营销梦想家”。[14] 2004年，科特勒又列举了宜家、星巴克、西南航空、索尼、沃尔玛、维珍等20多家公司是营销创新和战略方面“最值得赞赏的企业”。[15]考察近百年来公司营销创新的历史，美国的公司占有绝对的领先地位，或曰形成了创新的精神传统。限于篇幅，本书仅以附表3简要归纳营销百年中最具标杆意义的公司营销创新。[16]

附表3　最具标杆意义的公司营销创新

公司或品牌	创新点	简评
1. 福特汽车	使汽车消费大众化	今天，汽车已成为重要的大众消费品。但在20世纪初，昂贵的汽车只是少数人的特权，产量也非常有限。1908年，福特T型车开创了汽车大众消费的时代，拉开了消费造就市场的历史序幕。

续前表

公司或品牌	创新点	简评
2. 美林证券	让华尔街深入大众	美林证券改变了早期只有大资本才能进入证券市场的格局，开创了金融的大众化市场。而且，美林也是运用信息网络技术的先行者，它很早就开始依据客户需求的变化，不断改善其代理顾客金融市场操作的技巧。
3. 玛莎百货	关系营销的先行者	从20世纪90年代兴起，关系营销被视为“对传统营销理论的一次革命”。玛莎百货是最早（20世纪30年代）深入实施关系营销的企业，《今日管理》杂志（*Management Today*）曾评论说：“从来没有哪家企业能像玛莎这样让顾客、供应商和竞争对手都心悦诚服。”
4. 宝洁	开品牌管理和品类管理之先河	宝洁公司20世纪30年代创造的品牌经理制度已成为众多企业争相参照的品牌管理经典。它在品类管理、渠道管理和广告管理等方面的创新使其长期成为全球消费品营销的标杆公司。
5. 迪士尼	开辟另类全新的消费者价值	在制造产品以满足市场的年代，美国的迪士尼最早另辟蹊径，发现销售欢乐的潜在需求。1955年，迪士尼乐园诞生，成为娱乐市场和文化市场的先驱，并建立起全球最大的娱乐帝国。
6. 可口可乐	以品牌制胜全球市场的标杆	可口可乐以单一品种风靡全球百年不衰，从而打破了产品生命周期之局限。它让普通消费品成为全球价值最高的品牌，证明了品牌资产的高附加价值。
7. 麦当劳	创造加盟特许连锁经营的经典并赢得全球市场	全球餐饮业的巨无霸——麦当劳成功的最重要的因素之一是特许经营。麦当劳在1955年首创的全球加盟连锁经营模式为世界零售业开启了新方向，它是最早和最充分成功运用特许连锁经营的公司。
8. 万宝路（Marlboro）	塑造品牌形象和营销传播创新的经典*	广告大师奥格威（D. Ogilvg）在20世纪50年代提出“品牌形象论”，开创了广告创意策略理论的一个新阶段，其中最具戏剧效果且又最经典的案例首推1954年的万宝路广告。
9. 安利	“亲友销售”的直销先河	1959年，人员直销在消费品领域成功替代分销模式，并进入全球市场。安利直销已成为“全球模式”（globle way）。
10. 耐克	与制造分离的强势品牌模式	耐克作为居行业首位的全球品牌，并未拥有自己的生产基地，而是致力于建立品牌、设计和渠道。耐克开创了避开制造风险的新的商业模式，并证明了新的核心竞争力。
11. 阿迪达斯（Adidas）	体育营销的先锋	阿迪达斯是体育营销的先行者，1952年借体育运动之势创造出国际品牌。带动可口可乐、耐克、本田、锐步等一批品牌将体育营销列为最有影响的品牌建立和传播策略。
12. 信用卡	开创新的支付方式	1915年，美国人发明了信用卡。20世纪80年代以来全球最热门的商品不是别的，正是信用卡，其平均增长率高过其他任何商品。“现在，如果一个人的信用卡被取消了，那简直相当于其在中世纪被逐出教会。”信用卡带来了支付方式的革命。

续前表

公司或品牌	创新点	简评
13. 丰田	以质量和管理技术打造商品力的典范	创造出世界一流的柔性生产管理技术，达到最佳的速度、质量、成本和灵活性，从而拥有占领不同市场的强大商品力。丰田20世纪90年代推出的雷克萨斯演绎了成功挑战奔驰的神话，被奉为由中低档向高档提升的经典。其2000年开发出的混合动力汽车普锐斯，受到全球追捧。丰田在营销价值链上的全面创新具有开创性的代表意义。
14. 索尼	以品牌重塑“日本制造”的国际形象	日本产品在第二次世界大战以前几乎是廉价劣质的代名词，20世纪60年代日本的索尼，代表了企业从OEM迈入自创品牌之典型历程。索尼注重创造力和市场创新，彻底扭转了日本产品的国际形象，成为全球电子消费品的领头羊。
15. 壳牌（Shell）	B2B品牌建立的标杆	壳牌为工业品和B2B的品牌建立提供了全面的方案和示范，其品牌资产成为其全球扩张的战略性资源。
16. 美体小铺	捍卫环保和社会责任的先行者	20世纪70年代在英国创立，提倡“反浪费”、“崇尚自然”的原则，被公认为是力行公司社会责任的先行者。
17. 丽思卡尔顿酒店	以内部营销为本	当大多数公司都只注重外部营销和外部顾客满意时，世界顶级奢华酒店丽思卡尔顿最早实施从内部入手的营销创新，提出“照顾好那些照顾顾客的人”，开启了内部营销之路。
18. 花旗银行	开启银行营销新时代	20世纪70年代，花旗银行将营销思想和工具引入银行服务业，开辟了银行营销的新时代，推动了银行服务业的发展。
19. 斯沃琪手表	差异化营销之开创者	20世纪80年代，瑞士手表品牌斯沃琪开创差异化定位、差异化设计与差异化营销，以差异化的竞争优势成功对抗了日本石英表的性价比优势，扭转了瑞士钟表业在全球竞争中的地位下滑趋势。斯沃琪的成功使差异化营销成为基本的营销战略。
20. 西南航空	低价航空模式之首创者	美国西南航空公司被公认是航空业最成功的航空公司。西南航空公司不是最大的航空公司，但却是每年都能盈利的航空公司。它是开创低价航空的商业模式的鼻祖，其营销战略成为全球一批新的航空公司学习的源头，并影响到其他的行业。
21. 3M	创新公司之先行者和标杆	3M公司最早开创了公司创新管理的系统和企业文化。它1980年推出的革命性产品“即时贴”（Post-it）被欧美权威机构评为20世纪改变人类生活方式的十大发明之一。
22. 沃尔玛	使零售业超过制造业的战略地位	沃尔玛是全球销售总额稳居榜首的公司。但在历史上，经销商和零售业是依附于制造业的，沃尔玛改写了这一历史，引发了零售业的革命，同时从根本上提升了零售业的战略地位。
23. IBM	率先在制造业引入服务营销	IBM为制造业公司的服务导向起到了示范作用。20世纪90年代，IBM总裁郭士纳的服务至上理念让这个“蓝色巨人”起死回生。郭士纳使IBM的利润大部分来自服务而非产品。

续前表

公司或品牌	创新点	简评
24. 维珍	颠覆传统的商业模式	颠覆传统和广泛的多元化是20世纪70年代兴起的维珍集团的主要特征，在冒险中不断成功使其充满魅力。其营销传播的创意手法常常震惊市场。
25. 哈雷-戴维森	使品牌成为信仰和崇拜	成功建立起哈雷摩托车的品牌忠诚社群，使品牌成为顾客的终生崇拜和消费信仰。
26. 宜家	以低价和品牌体验创造差异的标本	相对低价的豪华家具，开创消费者自我服务（如组装家具）的体验营销，创造出独有的差异，使宜家扩张至全球并享有盛名。
27. 亚马逊	网上书店、网上购物和虚拟公司的开创者	1996年，其创始人杰夫·贝佐斯独具慧眼，开创了互联网时代图书发行选购的新纪元，并使网上购物成为巨大的潜在市场。
28. 戴尔	通过高效供应链实施定制化直销模式	在强手如林的计算机市场，戴尔创立的直销模式靠高效供应链实施定制化，使公司后来居上，超越IBM、康柏等大公司。1990年，美国戴尔公司上市，10年内其股票增值3万倍，而戴尔本人也成为全球《财富》500强中最年轻的总裁。
29. eBay	利用互联网价格革命构筑全新的大市场	从拍卖到自由定价的网上交易，2003年，eBay创造出互联网交易的巨大市场，并以顾客决定价格而成为不销售自己的商品却能获高利的全球大公司。
30. 微软	以标准胜天下；以慈善为天下	微软创造了以行业技术标准的掌控引领市场的商业模式，微软“以软（件）制硬（件）”超越了IBM等大型计算机硬件公司，成为全球公司中的财富之冠，之后又转身成为社会责任营销的巨头。
31. 雅虎	开互联网时代创造暴富的先河	1995年建立的雅虎公司，4年内奇迹般地把市值提升到500亿美元（是其创业投资额的12 500倍），创造了互联网时代的财富增长的革命性新模式。雅虎致富之道鼓舞着无数的追逐者和寻梦者。
32. 星巴克	快速建立全球品牌	1971年创立的星巴克，以“第三生活空间”赢得忠诚顾客、靠终端建立品牌、成功的全球快速扩张和内部营销使其成为全球著名品牌。
33. 三星电子	亚洲上升最快的全球品牌	20世纪90年代中期，三星抢先抓住数字技术的机遇全面创新产品，创造了以设计创新建立国际品牌的新模式。
34. 飒拉；H&M	开创服装行业低价、快速、时尚模式	2000年，以IT实现供应链创新，创造低价时尚品牌，推进奢侈品牌进入大众市场而颠覆传统的服装行业。
35. 苹果	数字时代创新的标杆	1984年，以个性化的麦金塔电脑（Macintosh）与IBM分庭抗礼，21世纪的iPod和iPhone再次使该公司成为标新立异的典范。
36. 谷歌	改变互联网公司核心竞争力的新商业模式	谷歌的崛起意味着“搜索时代”的来临，它从根本上改变了行业的方向和市场格局，迫使微软重新制定战略。

* 广告创新在营销中占有显著的地位，据权威的《广告时代》评选结果，20世纪最伟大的10个广告是：1. 大众汽车（“想想小的”）；2. 安飞士出租汽车公司（“我们是第二”）；3. 可口可乐；4. 万宝路；5. 戴比尔斯钻石（De Beers Diamond，“钻石恒久远”）；6. 耐克（“只管去做吧”）；7. 麦当劳；8. 绝对伏特加（瓶形）；9. 米勒啤酒（淡啤酒）；10. Clairol染发剂（“是她——不是她?”）。

资料来源：卢泰宏：《解读中国营销》，263～277页，北京，中国社会科学出版社，2004。有改动。

营销管理的阶段演进

营销管理是动态的，随环境和对象而变化成长，故以阶段或者范型来反映其演进。其划分主要有以下两种：

- **三个进化阶段**。普拉哈拉德和拉马斯瓦米（Prahalad and Ramaswamy，2004）曾将营销管理的演变分为三个主要的进化阶段，即20世纪50年代的交易营销阶段，20世纪80年代的关系营销阶段和2000年后的合作营销阶段。其划分的主要标准是市场价值观、顾客和公司不同的行为角色等（见附表4）。

附表4 营销管理的演进

	交易营销	关系营销	共赢营销
时期	20世纪50年代	20世纪80年代	2000年以后
价值观点	交换中的供给	长期的顾客关系	共同创造体验
市场观点	价值被交易的场所	各种供给汇集的地方	通过对话而共同创造价值的平台
顾客的角色	被动地接受供给的购买者	培养关系组合	消费前积极参与价值的共同创造
企业的角色	替消费者界定并创造价值	吸引、开发并保持有利可图的顾客	让顾客参与并定义价值及共同创造的过程
与顾客互动的性质	调查顾客以得出需求和反馈	观察顾客并逐步学习适应	与顾客和社群积极对话

资料来源：C. K. Prahalad and Venkatram Ramaswamy，*Future of Competition：Co-Creating Unique Value with Customers*，Harvard Business School Press Books，January 2004.

- **四种营销范型**。本书（第1章和第18章）用转型营销和营销范型的概念解释营销管理的演化，营销范型对应营销管理的整体状态，包括营销哲学、主流的营销类别和获利的焦点。区分营销管理范型的主要标准是其市场驱动力的类别，由此归纳出转型营销演进中的四种不同范型，即交易驱动型；关系驱动型；价值驱动型和价值网驱动型。这四种范型的详情请见本书第1章中表1—2“转型营销的四种范型”。

营销管理的演进集中体现在范型之间的转型升级，从依赖销售的初始态提升到依赖价值的高级态。在本质上，企业的营销管理的不同范型决定了营销管理的效能和效率，从而体现出营销管理在先进性、绩效和竞争力等方面的质的差异。对营销管理状态的具体评估可参见本书第18章中的营销审计等内容。运用本书第1章和第18章所阐述的“转型营销”概念和工具，可以促成实现营销管理范型或阶段的进化。

营销管理焦点的转变

营销管理的演进还体现在其重心的转变上。回顾近百年来，营销管理的重心和焦点随环境和顾客而发生了重大的变化，构成了营销管理前进的“参照路

标”。公司营销管理的焦点落在何处，以及能否与时俱进，从另一角度可判断其所处的相对位置和走势。以下扼要说明营销管理发展中 6 个核心焦点的转变。

□ 转变 1：从销售转向顾客价值

区分推销和营销是营销管理进步的第一个分水岭。对此，科特勒发表了大量的言论，最典型的有："营销绝不等于推销"；" 营销并不是以精明的方式兜售自己的产品或服务，而是一门创造真正客户价值的艺术"；"有两种错误的营销观点：营销就是推销；营销只是一个部门而已"。[17]

清除误区之后，转变的关键点首先落在以"顾客价值"为中心上，并以顾客价值作为整个营销管理的主线和制高点。无论是细分市场、定位、竞争和品牌建立，还是提供、传递和沟通的营销流程，都是如此。科特勒的《营销管理》40 年来结构和内容的变化，也首先是源于并且反映了这一重要的转变。[18]

□ 转变 2：从公司产品为中心转向顾客为中心

以公司或产品为中心是早期营销管理的自然状态，从自我为中心转向顾客为中心是历史性的飞跃。2004 年，科特勒在应答"您对营销的贡献主要是什么"这一问题时说："我觉得有两方面的贡献应该被着重提及：一是我提出的观点认为顾客导向型的企业较之于产品导向型的企业更容易获得成功；二是我提高了营销的地位。"[19]

顾客导向加上竞争导向形成了营销管理的主流方向——市场导向（Kohli，Jaworski，1990）。后来再演变出市场驱动和驱动市场。

□ 转变 3：从交易转向关系和服务

早期营销的核心观念一直是"交换"。1999 年，科特勒明确指出："今日的学者对营销核心观念应是'交换'、'关系'还是'网络'提出了质疑。"[20]其中，G·林恩·肖斯塔克（Shostack，G. Lynn，1977）首先发表"从产品营销中解脱出来"的论文，发现服务营销与传统产品营销的不同。[21]此后，又有斯蒂芬·L·瓦戈和罗伯特·F·勒斯克（Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch，2004）代表性的论点："营销已经从以商品占主导地位的观点，转变到了以服务占主导地位的观点，这种新观点以无形的交易过程和关系作为中心。"[22]服务营销（Shostack，1977）和关系营销（Bund Jackson，1985）的崛起，极大地改变了营销管理的核心和面貌。顾客关系越来越成为主旋律，进而走向与顾客共同创造价值的共赢网络时代。

□ 转变 4：从单一走向组合乃至整合

营销管理从单一要素走向整合、再上升为全方位的系统管理。

第一次转变的焦点是营销组合。[23]20 世纪 40 年代后期，詹姆斯·卡利顿

(James Culliton) 把营销管理者描述为"要素组合者",后来,E·杰罗姆·麦卡锡 (E. Jerome McCarthy, 1960) 在其著作 *Basic Marketing: A Managerial Approach* 中提出了把这些要素归纳为4种的框架,就是今天称为营销组合的4P (4P's mix)。[24] 1990年代初转换为顾客导向的4C组合 (4C's mix)。[25]营销传播的工具则有传播组合,它早期包括4种工具(广告、销售促销、公共关系和人员销售),后来延扩为6种(广告、销售促销、公共关系和宣传、事件和体验、人员销售、直销)。

第二次转变的焦点是整合。"整合"比"组合"更突出内在的协调一致性。20世纪90年代出现了整合的策略思想,先有整合营销传播[26],整合营销渠道,再在更大范围内以整合营销(产品/服务、价格、渠道和传播的整合)替代过去的营销组合。[27]

第三次转变的焦点是全方位。2006年,科特勒提出了全方位营销,将内部营销、整合营销、关系营销和社会责任营销统合在一个模型中。[28]很明显,整合的范围越来越大,并从有边界走向无边界,即从公司内部走向外部、从有形走向无形。这意味着营销管理趋向系统解决、资源共享和价值网络的演进方向。

□ 转变5:营销组织建制的演变

从公司内部观察,组织建制的演变是最明显而重要的,目标是如何将公司转变为市场驱动型组织和创新型组织(参见本书第8、18、19章)。在演进中,公司营销机构组织的建制变化是明显的[29],这涉及两个基本问题:一是在公司总体组织架构中营销部门的地位及与其他部门的关系如何确定?二是如何改善营销机构自身的组织形式?一般来说,营销部门在公司组织架构中的演进表现为几个阶段:最初,营销与企业其他的基本职能是"平分秋色",然后营销"更重要",再变成"主导部门",最后演变为实现以顾客为公司中心的"主导平台",出现公司高层的新职位首席营销官。

□ 转变6:从强调投入转向关注营销长期绩效

基于提高营销管理的地位的观念,长期以来注重的是强化营销的重要性和投入。这一趋势正在逆转,从强调投入转向关注营销绩效。绩效营销作为重要的新概念出现[30],标志着营销管理的一个新的努力方向,它强调营销与财务的更紧密结合,强调公司的长期增长。

这一演变的路径是,早期曾在一般意义上,将评估作为管理流程的一个环节,后来,提出了营销生产率、营销效能和营销效率的概念。继而成为衡量评估营销的转型和升级的重要内容。论及营销演变时,科特勒提出21世纪前10年的营销特征是财务驱动(见附表1)。2004年,他强调:"营销不是一种短期的销售行为,而是一种长期的投资行为。"[31]2006年10月,科特勒在中国北京的演讲"营销如何创造价值"中,提出"营销人员就是要创造营销资产"。在《营销管理》第12版(2006年版)和第13版(2008年版)中,"实现成功的长期增长"构成了书中新的第8篇。

【注释】

[1] LaLonde, Bernard J. & Morrison, Edward J. (1967), "Marketing Management Concepts, Yesterday and Today," *Journal of Marketing*, 31 (January): 9-13; Philip Kotler (1972), "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 36 (April): 46-54; Angelmar, Reinhard (1983), "Review of Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science," *Journal of Marketing*, 47 (Fall): 146 - 147; Arndt, Johan (1983), "Review of Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science," *Journal of Marketing*, 47 (Fall): 145 - 146. Lichtenthal, J. David and Beik, L. L. (1984), "A History of the Definition of Marketing? *Research in Marketing*, Jagdish N. Sheth (ed.), JAI Press, Vol. 7, 133 - 163; Bartels, Robert (1988), *The History of Marketing Thought*, Third Edition, Publishing Horizons, Inc: Columbus, OH.; Sheth, Jagdish N., David M. Gardner, and Dennis E. Garrett (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley and Sons.; Stern, Barbara B. (1990), "Literary Criticism and the History of Marketing Thought: A New Perspective on Reading Marketing Theory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (Fall): 329 - 336; Brown, Stephen W. and Gary J. Brunswick (1991), "Review of Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science," *Journal of Marketing*, 55 (July): 86-87; Frank M. Bass (1993), "The Future of Research in Marketing: Marketing Science," *Journal of Marketing Research*, 30 (Feb.): 1-6; D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw (2002), "The History of Marketing Thought," in *Handbook of Marketing*, Barton Weitz and Robin Wensley (eds.), Sage: Thousand Oaks, CA, 39-65; Wilkie, William L. and Elizabeth S. Moore (2003), "Scholarly Research in Marketing: Exploring the '4 Eras' of Thought Development," *Journal of Public Policy & Marketing*, 22 (2): 116-146; Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January 2004): 1 - 17; Eric H. Shaw and D. G. Brian Jones (2005), "A History of Schools of Marketing Thought," *Marketing Theory*, Vol 5 (3): 239-281.

[2] 卢泰宏：《营销管理演进综述》，载《外国经济与管理》，2008 (1)，39～45 页；卢泰宏：《营销管理演进综述（续）》，载《外国经济与管理》，2008 (3)，34～42 页，52 页。

[3] Lichtenthal, J. David and Beik, Leland. L. (1984), "A History of the Definition of Marketing," *Research in Marketing*, Jagdish N. Sheth (ed.) JAI Press, Inc. Vol. 7, 133 - 163.

[4] Web of American Marketing Association, www.marketingpower.com/content2653039.php.

[5] 在《营销管理》第 1 版中，科特勒似乎将营销等同于营销管理（Kotler，1967）。到 1972 年《营销管理》第 2 版时，科特勒已经明确地区分了两者："营销是协助交易并使其圆满实现的人类活动"（Kotler，1972，12）；"营销管理是为了与目标群体实现理想的交易而设计的分析、计划、实施和控制活动，目的是实现个人或双方利益。它很大程度上依赖于产品、价格、促销和分销等活动的适应和协调以取得有效的市场反应"（Kotler，1972，13）。科特勒特别指出营销是"有关交易关系的科学研究"（Kotler，1972，1）。

[6] 卢泰宏：《营销管理演进综述（续）》，载《外国经济与管理》，2008 (3)，34～42 页，52 页；McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.; rev. edn 1964, 3rd edn 1968, 4th edn 1971。

[7] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *A Framework for Marking Management*, 3e. Pearson Education, 2007: 3.

[8] P. Kotler, S. J. Levy, "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 1, 1969: 10-15; David Luck, "Broadening the Concept of Marketing - Too Far, " *Journal of Marketing*, 33 (July1969): 53-54.

[9] P. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, New York, NY, 2005; Kotler, Philip and Nancy R. Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good (3rd Edition)*, Sage Publications, Inc, 2007; Kotler, Philip, Somkid Jatusripitak, and Suvit Maesincee, *The Marketing of Nations*, Free Press, 1997; Andreasen, Alan and Philip Kotler, *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations (7th Edition)*, Prentice Hall, 2007; Kotler, Philip and Karen F. A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd edition)*, Prentice Hall, 1995; 科特勒：《社会营销》，北京，华夏出版社，2003；科特勒：

《国家营销》，北京，华夏出版社，2003；科特勒等：《非营利组织战略营销》，北京，中国人民大学出版社，2003；科特勒、凯伦·F·A·福克斯：《教育机构的战略营销》(第二版)，北京，企业管理出版社，2005。

[10] *Journal of Macro Marketing* 从1970年开始创立。

[11] Levitt, Theodore . The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May - June1983, Vol. 61 (3): 92 - 102.

[12] 卢泰宏：《营销百年》，见卢泰宏：《解读中国营销》，251～252页，北京，中国社会科学出版社，2004。

[13] 科特勒：《市场营销思想的新领域》，在纪念美国营销协会(AMA)成立50周年世界营销学大会上所作的演讲报告，1987年5月。

[14] 科特勒：《科特勒谈营销》，16～19页，杭州，浙江人民出版社，2002。

[15] 科特勒：《科特勒说》，188页，北京，当代中国出版社，2005。

[16] 卢泰宏：《解读中国营销》，263～277页，北京，中国社会科学出版社，2004。

[17] Philip Kotler , "From sales obsession to marketing effectiveness", Harvard Business Review, 77 (November - December1977): 67 - 75; 科特勒：《科特勒说》，28～30页，北京，当代中国出版社，2005。

[18] 卢泰宏：《营销管理演进综述(续)》，载《外国经济与管理》，2008 (3)，34～42页，52页。

[19] 孔繁任：《菲利普·科特勒支招中国企业》，载《中国经营报》，2004 - 06 - 11。

[20] Philip Kotler, *Marketing Management*, 10e. Pearson Education, 2001: Preface.

[21] Shostack, G. Lynn. Breaking free from Product Marketing, *Journal of marketing*, 1977, April, 73 - 80.

[22] Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January 2004): 1 - 17

[23] Neil H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, 4 (June): 2 -7. For another framework, see George S. Day, "The Capabilities of Market - Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58, No. 4 (October 1994): 37 -52.

[24] McCarthy, E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc. 1960.

[25] Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P'S Passé; C - Words Take Over, " *Advertising Age*, October 1, 1990, 26.

[26] Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992); Don E. Schultz and Heidi Schultz, *IMC, The Next Generation: Five Steps For Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw - Hill, 2003).

[27] Philip Kotler and Kevin Lane Keller. *A Framework for Marketing Management*, 3e. Pearson Education, 2007, 10.

[28] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12e. Pearson Education, 2006, chapter 1.

[29] Frederick E. Webster Jr. , "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* (October 1992): 1 - 17. Also see John P. Workman Jr. , Christian Homburg, and Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants," Journal of Marketing (July 1998): 21 -41; Ravi S. Achrol, "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment," Journal of Marketing (October 1991): 77 - 93. For some contemporary perspectives, see Special Issue 1999 of *Journal of Marketing Fundamental Issues and Directions for Marketing*.

[30] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13e. Pearson Education, 2008: chapter 1.

[31] 科特勒：《科特勒说》，6页，北京，当代中国出版社，2005。

术语表

A

作业成本会计（activity-based cost accounting，ABC） 通过识别企业的实际成本，进而量化企业不同活动的真正盈利能力的会计方法。

广告（advertising） 由明确的发起人付费的对创意、商品或服务进行的非人员的演示和宣传。

社论式广告（advertorials） 提供品牌正面评论的社论式内容，并与新闻和杂志内容风格相类似的纸质广告。

定位和调整式捷思（anchoring and adjustment heuristic） 消费者形成最初的判断，随后根据其他信息作出对第一印象的调整。

公平价格（arm's-length price） 在同样或相似产品上，其他竞争者收取的价格。

崇拜群体（aspirational groups） 人们渴望或乐意参加的群体。

关联网络记忆模型（associative network memory model） 一个概念性的表述，将记忆看作一系列节点和互联链接，其中节点代表存储的信息或概念，链接代表这种信息或概念之间的联想强度。

态度（attitude） 一个人对某些事物或观念长期持有的好或坏的评价、情感感受和行为倾向。

增值产品（augmented product） 包括了超过顾客期望的产品属性，并且可以与竞争者相区分的产品。

有效市场（available market） 那些对特定的供应品有兴趣、有收入和有购买渠道的消费者群。

便利式捷思（availability heuristic） 消费者根据他们很快且很容易想起的某些事件，作出预测。

平均成本（average cost） 一定产量下单位产品的成本，它等于总成本除以总产量。

B

后向发明（backward invention） 指可以适应外国需求的老产品的翻新。

旗帜广告（banner ads） （互联网上）支持某品牌的，含有文字有时还包括图片的小方块。

基本产品（basic product） 实际的产品。

信念（belief） 一个人对某些事物所持有的描述性的想法。

品牌（brand） 一种名称、名词、标记、符号或设计，或者这些要素的组合，其目的为借以识别某个销售者或某些销售者提供的产品或劳务，并使之与竞争对手的产品和劳务区别开来。

品牌联想（brand associations） 所有与品牌有关的想法、感觉、知觉、图像、体验、

信念、态度等。关联网络记忆模型中与该品牌有关联的所有节点。

品牌审计（brand audit） 聚焦于顾客的一系列实操流程，包括评估品牌健康状况，揭示品牌资产的来源，以及对提升品牌资产和发挥资产的杠杆作用提出建议等。

品牌知名度（brand awareness） 顾客在不同情境下确认品牌的能力，反映了该品牌能被识别或回忆的情况。

品牌接触（brand contact） 任何一种顾客或潜在顾客所经历的信息体验，来自品牌、产品类别或所营销的产品或服务的市场。

品牌发展指数（brand development index，BDI） 品牌销售额和类别销售额的比率。

品牌稀释（brand dilution） 消费者不再将一个品牌与某种或高度类似的产品联系在一起并开始遗忘该品牌。

品牌元素（brand elements） 用来识别和区分品牌的商标设计，比如品牌名称、商标或形象。

品牌资产（brand equity） 给产品和服务所附加的价值，反映了顾客对该品牌的想法、感受和所采取的行动，以及品牌带给公司的价格、市场份额和盈利性。

品牌延伸（brand extension） （公司）将已有的品牌名称用于新产品上。

品牌形象（brand image） 顾客对品牌所持有的知觉和信念，通过顾客记忆中的关联反映出来。

品牌知识（brand knowledge） 所有与品牌相关的想法、感觉、图像、体验、信念等。

品牌线（brand line） 在某品牌名下的所有产品，包括原始产品和经产品线和品牌延伸的产品。

品牌组合（brand mix） 某一卖家提供给买家的全部品牌线的集合。

品牌个性（brand personality） 某一品牌所拥有的具体的人类特质组合。

品牌组合（brand portfolio） 公司在某一类别中向购买者销售的所有品牌和品牌线。

品牌承诺（brand promise） 营销者对品牌应当是什么样的和能为顾客做些什么所作的描述。

品牌估价（brand valuation） 对品牌所有财务价值的估算。

品牌价值链（brand value chain） 一种结构化的方法，用以评测品牌资产的来源和结果，以及营销活动创造品牌价值的方式。

品牌娱乐化（branded entertainment） 运用体育、音乐、艺术或其他娱乐活动来建立品牌资产。

品牌变型（branded variants） 向不同零售商或分销渠道专门供货的特定品牌线。

品牌化（branding） 赋予产品和服务品牌的力量。

品牌战略（branding strategy） 对公司所销售的各种产品施以的共有品牌元素和个体品牌元素的数量与性质。

盈亏平衡分析（breakeven analysis） 在既定的价格和成本结构下，管理层估计公司要卖出多少产品才能使公司处于既不盈利也不亏损的状态。

水泥加鼠标（brick-and-click） 传统的公司增加在线网站来传递信息或进行电子商务。

商业客户数据库（business database） 记录有关商业客户过去购买的数量、价格和利润的所有信息。

企业市场（business market） 购进产品和服务来制造自己的产品和服务去销售、出租或供应给其他顾客的所有组织。

C

资本品（capital items） 推进最终产品的发展和管理的持久性占有品。

辅助产品（captive products） 其他产品需要使用的附属产品，如刀片或胶卷。

类别延伸（category extension） 利用母品牌进入不同于母品牌目前所属领域的类别。

类别成员（category membership） 品牌用来开展竞争的产品或者产品系列，它们相互间构成近似替代品。

目标关联营销（cause-related marketing） 将公司对某特定目标的贡献与消费者和公司间直接或间接产生利润的交易相关联的营销。

渠道优势（channel advantage） 公司有能力成功地将其顾客转移到低成本渠道中，同时确保没有销售额的减少和服务水平的恶化。

渠道冲突（channel conflict ） 渠道成员的做法阻碍了渠道实现其目标。

渠道协调（channel coordination） 将渠道成员凝聚起来共同实现渠道的目标，而不是实现其各自可能无法兼容的目标。

渠道实力（channel power） 改变渠道成员行为的能力，使其做原本不会做的事情。

传播适应（communication adaptation） 公司的营销传播采取与国内市场相同的做法，或者针对每个当地市场加以改变。

传播效果研究（communication-effect research） 用于确定广告能否有效地传播信息。

公司需求（company demand） 所估计的在给定时期内公司在不同营销努力水平下的市场需求份额。

公司销售预测（company sales forecast） 基于选定的营销规划和假定的营销环境对公司销售水平的预期。

竞争优势（competitive advantage） 一家公司在一个或多个方面的出色表现让竞争对手无法匹敌的能力。

质量一致性（conformance quality） 单位产品具有较高的相似性，并且都能达到承诺的标准。

联合分析（conjoint analysis） 一种测定消费者对某个产品属性的不同水平所赋予的效益价值的方法。

连接式捷思（conjunctive heuristic） 消费者为产品的每个属性设定一个最低的接受水平，并选择第一个可以满足所有属性最低水平的产品。

消费者介入度（consumer involvement） 消费者在受到营销刺激时采取的承诺度以及主动处理的参与程度。

消费者保护运动（consumerist movement） 公民和政府的有组织的运动，以增强买方相对于卖方的权利和力量。

消费系统（consumption system） 使用者获取和使用产品与相关服务的方式。

集装箱运输（containerization） 将商品装于箱内或拖车内，从而大大简化了在不同的运输方式之间进行转换的过程。

内容目标广告（content-target advertising） 与网页的内容而不是关键词链接在一起的广告。

契约销售团队（contractual sales force） 包括生产商代表、销售代理和经纪人，他们根据销售额收取一定的佣金。

便利品（convenience goods） 消费者购买次数多，并且不会刻意进行比较，能立即决定购买的商品，如报纸。

传统营销渠道（conventional marketing channel） 由独立的生产者与批发商（群体）和零售商（群体）组成。

核心利益（core benefit） 顾客实际购买的基本的服务或利益。

核心竞争力（core competency） 具备三个特点：（1）是具有竞争优势的资源，能提升顾客感知利益；（2）可以应用于多个市场；（3）竞争对手很难模仿。

核心价值观（core values） 支撑消费者态度和行为的信任系统，在基础面决定人们长期的抉择和欲望。

公司文化（corporate culture） 体现组织特点的共同的经验、历史、信仰和规范。

零售合作（corporate retailing） 以公司形式进行零售的组织，通过规模经济获得更强的购买力、更高的品牌认可和训练更有素的员工。

线索（cues） 决定一个人何时、何地以及如何作出反应的次要刺激物。

文化（culture） 人类需求和行为最基本的决定因素。

基于消费者的品牌资产（customer-based brand equity） 品牌知识作用于消费者对某品牌的营销反应的差异性效应。

顾客转换（customer churn） 大量的顾客流失。

顾客咨询（customer consulting） 由卖家提供给买家的数据、信息系统和建议服务。

顾客数据库（customer database） 以营销目的为出发点，单个顾客或潜在顾客现有的、可获取的、可量化的信息。

顾客终身价值（customer lifetime value，CLV） 描述顾客寿命期内预期购买产生的未来利润的净现值。

顾客邮寄列表（customer mailing list） 一系列顾客名称、地址和电话号码。

顾客感知价值（customer perceived value，CPV） 潜在顾客对产品及其已知的替代品的所有利益与所有成本评价的差额。

顾客业绩计分卡（customer performance scorecard） 记录了基于特定顾客衡量标准的公司的年度表现。

顾客盈力能力分析（customer profitability analysis，CPA） 用会计方法，如作业成本会计（ABC）为工具，分析和排列顾客对公司的盈利贡献。

客户培训（customer training） 培训客户的员工，使其能够适当和有效地使用公司的产品。

顾客价值分析（customer value analysis） 关于公司相对于不同竞争对手的强势与劣势的报告。

顾客价值等级体系（customer value hierarchy） 营销者计划市场供应品时，必须强调的五个产品层次。

定制化（customerization） 将便于运作的大规模定制与授权顾客设计自我选择的产品和服务的定制营销两者结合在一起。

D

数据仓库（data warehouse） 所有被获得、组织并储存在公司联络中心的现有数据的收藏。

数据库营销（database marketing） 建立、维护和使用顾客数据库和其他数据库来达成协议、进行交易和建立关系的过程。

数据挖掘（data mining） 从大量数据中，提取出有关个人、市场趋势和细分市场等有

用的信息。

传递（delivery） 产品或服务如何被恰当地送达消费者。

需求链计划（demand-chain planning） 从目标市场的角度出发，向后设计供应链的过程。

直复营销（direct marketing） 利用直接接触顾客的渠道，不通过中间商，直接接触顾客并将产品和服务送达顾客。

直接订货营销（direct-order marketing） 在营销中直复营销人员寻求可度量的回应，典型的是客户的订单。

直接产品获利法（direct product profitability, DPP） 一种衡量从产品进入仓库直至顾客购买商品之前发生的成本的方法。

直接的公司销售团队（direct company sales force） 由专门为本公司工作的全日制或者兼职的领取薪水的员工组成。

区分（discrimination） 在一系列相似刺激物中，辨识差异并相应地调整反应。

隔离群体（dissociative groups） 个体拒绝接受其价值观和行为的群体。

分销规划（distribution programming） 建立一个同时满足生产商和分销商需求的，经计划和专业控制的垂直营销系统。

驱动力（drive） 促成行动的一种强烈的内在刺激。

双重适应（dual adaptation） 针对当地市场既调整产品，又调整传播。

倾销（dumping） 一个公司收取低于其成本或低于其本土市场的价格，以进入或赢得一个市场的行为。

耐久性（durability） 在自然条件或较为苛刻的环境下产品的期望使用寿命的衡量指标。这个指标对于车辆和家用电器等产品尤为重要。

E

电子商业（e-business） 利用电子方式和平台经营公司的业务。

电子商务（e-commerce） 公司或网站以在线方式销售或者协助销售产品或服务。

电子营销（e-marketing） 以在线方式告知和沟通购买者，推广和销售其产品或服务。

电子采购（e-purchasing） 从多个不同的在线供应商购买产品、服务和信息。

根据属性剔除的捷思（elimination-by-aspects heuristic） 消费者根据随即选择的属性比较品牌，并剔除无法满足最低接受水平的品牌。

环境威胁（environmental threat） 可能导致销售额和利润恶化的不利外部趋势或发展所带来的挑战。

天天低价（everyday low pricing , EDLP） 零售中采取持续低价的政策，很少或者完全没有暂时性的打折。

交换（exchange） 营销的核心概念，是通过提供某种东西作为代价，从他人处获得想要的物品的过程。

排他型分销（exclusive distribution） 严格地限制中间商的数量，以达到对中间商服务和产出水平的控制。

期望值模型（expectancy-value model） 消费者根据重要性合并自己的品牌信念（正面的和负面的）来评估产品和服务。

期望产品（expected product ） 顾客购买时通常希望供应品满足的一系列属性和条件。

经验曲线或学习曲线（experience curve or learning curve） 随着生产经验积累而导致

的平均成本的下降。

F

时尚(fad) 不可预测的、短期的潮流，而且不会对社会、经济和政治产生重要影响。

家族品牌(family brand) 与多个品牌延伸联系在一起的母品牌。

出生家庭(family of orientation) 包括父母和兄弟姊妹的家庭。

生育家庭(family of procreation) 包括配偶和子女的家庭。

属性(feature) 能增强产品基本功能的事物。

固定成本或一般管理费(fixed costs or overhead) 不随产量或销售收入变化而变动的成本。

灵活的市场供应品(flexible market offering) (1) 包括细分市场中的所有成员所重视的产品和服务基本要素；(2) 细分市场中的某些成员所重视的可选要素。

小组深度访谈(focus group) 由6～10个经由特定人口、心理或其他考虑挑选出的人组成，并就不同主题展开讨论的调研方法。

预测(forecasting) 在给定的一系列条件下估计顾客可能的购买量的学问。

样式(form) 产品的大小、形状或物理结构。

前向发明(forward invention) 创造新产品以满足其他国家的需求。

频次计划(frequency programs, FP) 用以回报那些经常购买和(或)购买相当数量产品的顾客。

G

全球化公司(global firm) 在两个或更多的国家经营，并且相对于仅在本土经营的竞争对手拥有成本和声誉方面的优势(研发、生产、物流、营销和财务)。

全球性行业(global industry) 该产业中，竞争者在主要的地域或国内市场的战略定位从根本上受到其全球整体定位的影响。

目标制定(goal formulation) 为计划期设定具体目标的过程。

现行水准定价法(going-rate pricing) 主要基于竞争对手的价格来制定价格。

灰市(gray market) 品牌产品被从产品原产国的正常或被授权的经销渠道转移或销往国外。

H

捷思(heuristics) 指在决策过程中凭借经验或思维捷径。

高低定价(high-low pricing) 日常制定较高的价格，但频繁举行促销活动和降价。

全方位营销(holistic marketing) 在营销项目、过程和活动的开发、设计及实施中，认识到其宽度和相关性的营销概念。

水平营销系统(horizontal marketing system) 由两家或两家以上的不相关的公司将资源和项目整合起来以开拓可能的市场机会。

混合渠道(hybrid channels) 运用不同的分销渠道以到达某特定市场的消费者。

I

形象(image) 一个人对某一对象所具有的信念、观念和感想的综合体。

行业(industry) 指一群提供一种或一类可以相互替代的产品的公司。

成分品牌化（ingredient branding） 联合品牌的一种特殊形式，是指为其他品牌产品所必须使用的物料、元件或零件建立的品牌。

创新（innovation） 商品、服务或创意被他人认为是新的。

创新扩散过程（innovation diffusion process） 一个新的创意从它的发明或创造之处传至最终的用户或采用者的传播过程。

安装（installation） 为确保产品能在其计划的位置上正常工作而必须完成的工作。

组织机构市场（institutional market） 由学校、医院、疗养院、监狱以及其他向自己所关注的人提供货物和服务的单位组成。

整合物流系统（integrated logistics system，ILS） 建立在信息技术基础上的原材料管理、物料流动系统和实体分配。

整合营销（integrated marketing） 混合并搭配营销活动，使它们的单独和整体效用最大化。

整合营销传播（integrated marketing communications，IMC） 一个意识到整体计划所产生的附加价值的营销传播计划概念。

密集型分销（intensive distribution） 生产商同时选择尽可能多的中间商销售自己的产品或服务。

内部品牌化（internal branding） 强化内部员工对品牌的认知和激励的活动与流程。

空隙页面（interstitials） 在网页转换时的空隙插入的广告，通常伴随着视频或动画。

J

合资企业（joint venture） 一个由多个投资者共享所有权和控制权的企业。

L

学习（learning） 由于经验而引起的个人行为的改变。

字典式捷思（lexicographic heuristic） 消费者根据某品牌被感知的最重要属性，选择最好的品牌。

特许产品（licensed product） 品牌的名称被授权于其他真正生产该产品的制造商。

生命周期成本（life-cycle cost ） 产品的购置成本加上维修保养成本的现值，再减去残值的现值。

生活方式（life style） 人在世界上的生活模式，表现为他的活动、兴趣和观点。

产品线延伸（line extension） 母品牌被用于针对母品牌目前所服务的领域中的新细分市场的新产品。

产品线扩展（line stretching） 是指公司超出其现有范围延长其产品线的行为。

长期记忆（long-term memory，LTM） 对信息的长久的存储。

忠诚（loyalty） 重复购买或光顾一个偏爱的产品或服务。

M

保养和维修（maintenance and repair） 为了帮助顾客保持产品的运作水平的服务计划。

市场组合法（market-buildup method） 辨别在每一市场上的所有潜在购买者，并对其潜在的购买量进行估计。

市场需求（market demand） 在特定的地理区域、特定的时期、特定的营销环境和特定的营销方案下，由特定的顾客群体购买的产品总数量。

市场预测（market forecast） 与行业的营销支出水平相对应的市场需求。

营销管理效能（marketing management effectiveness） 表示组织的营销产出是否能达到期望或要求，反映组织的营销管理能力的大小和不足。

营销管理效率（marketing management efficiency） 是指实现组织营销目标的过程有效性，反映营销管理的投入产出比率效果。

市场物流（market logistics） 首先规划所需的基础设施，然后实施并控制原材料和最终产品从起点到使用点的实体流动，满足顾客的需求并从中获利。

市场机会分析（market opportunity analysis，MOA） 决定每个机会的吸引力和成功的可能性的系统。

市场区隔（market partitioning） 研究顾客如果使用阶段性决策战略时，选择品牌时考虑各个属性的先后顺序的过程。

营销范型（marketing pattern） 营销管理的综合阶段和状态，包括营销观念、营销组织、营销能力、营销战略和营销策略。

市场渗透指数（market penetration index） 市场现有需求水平与潜在需求水平的比较。

市场渗透定价法（market-penetration pricing） 一种在开始时制定低价，以驱动对于价格敏感型消费者的更高销量，并得到更高产出回报的方法。

市场潜量（market potential） 在既定的营销环境中，当行业营销支出达到无穷大时，市场需求所趋向的极限值。

市场撇脂定价法（market-skimming pricing） 开始时制定高价，并逐渐降低价格，以最大化来自价格不敏感顾客的利润的定价方法。

营销者（marketer） 向被称作预期顾客的另一方寻求响应（注意、购买、选票、捐赠）的人。

营销（marketing） 计划并实施想法、产品和服务的概念、定价、促销和分销，以创造满足个人和组织目标的交换。

营销审计（marketing audit） 对一家公司或一个业务单元的营销环境、目标、战略和活动所作的全面、系统、独立和定期的检查，确定出现问题的领域和机会，提出行动计划，提高营销业绩。

营销渠道体系（marketing channel system） 企业所采用的一整套特定的营销渠道。

营销渠道（marketing channel） 令产品或者服务能被使用和消费的过程中涉及的一系列相互联系的组织。

营销传播（marketing communication） 直接或间接地尝试让消费者了解企业销售的产品和品牌，劝说和提醒消费者购买这些产品和品牌的手段。

营销传播组合（marketing communications mix） 包括广告、销售促销、事件、体验、公共关系 、曝光、直销和关系营销。

营销决策支持系统（marketing decision support system，MDSS） 一个协调的数据、系统、工具、技术，以及软件和硬件的组合，公司可以通过它收集和解释从业务和环境得到的相关信息，并将其转化为营销行动的基础。

营销实施（marketing implementation） 将营销规划转变为行动任务，并确保这些任务被以完成计划陈述的目标的方式执行。

营销信息系统（marketing information system，MIS）由人员、设备和程序组成，为营销决策者收集、挑选、分析、评估和分配所需的及时而准确的信息。

营销情智系统（marketing intelligence system） 使经理获得关于营销环境发展的日常

信息的一整套程序和资源。

营销管理（marketing management） 选择目标市场，并通过创造、传递和交流更高的顾客价值来获得、保持和增加顾客的一门艺术和科学。

营销标度（marketing metrics） 公司用来对营销绩效进行测量、比较和解释的一组度量标准。

营销网络（marketing network） 由公司和与其建立了支持关系的利益方组成。

营销机会（marketing opportunity） 指一部分购买者需求或兴趣。满足这样的需求对公司来说很有可能是有利可图的。

营销规划（marketing plan） 总结营销者对市场的了解，以及指引企业准备如何实现营销目标，并帮助指导和协调营销投入的文件。

公共关系营销（marketing public relation，MPR） 建立企业或产品形象，以帮助实现营销目标的宣传和其他活动。

营销调研（marketing research） 系统地设计、收集、分析并报告与公司所面对的特定营销状况相关的数据和结果。

标准差价（markup） 在产品成本上添加标准的增量以定价的方法。

原材料和零件（materials and parts） 能完全进入生产商产品的商品。

媒体选择（media selection） 指寻找最具成本效益的媒体传递信息，从而得到预计数量的暴露的过程。

大营销（mega marketing） 进行经济、心理、政治和公共关系等技能的战略协调，以获得有关各方的配合，从而进入某个特定的市场或在该市场经营。

大趋势（megatrends） 缓慢形成的重大的社会、经济、政治以及科技变化，一旦产生作用，影响将持续 7～10 年，甚至更久。

成员群体（membership group） 对一个人有直接影响的群体。

记忆编码（memory encoding） 信息如何以及从何处进入记忆。

记忆检索（memory retrieval） 信息如何以及从何处从记忆中显现。

心理账户（mental accounting） 消费者如何编码、分类以及评估选择的财务结果。

微观销售分析（micro sales analysis） 对未能实现预期销售的特定产品、地域以及其他要素进行考察。

微型网站（micro site） 网站上的一个限定的区域，由外部广告发布者或公司管理和付费。

使命陈述（mission statement） 组织与管理者、员工、（很多时候还要与）顾客分享的陈述。

组合捆绑（mixed bundling） 卖家同时提供单独的产品和经捆绑的产品。

多渠道营销（multichannel marketing） 一个公司利用两个或多个营销渠道到达较多的顾客细分市场。

多任务处理（multitasking） 同时做两件或更多的事情。

N

净价格分析（net price analysis） 综合分析公司标价、平均折扣、促销费用以及合作广告以得到净价的分析方法。

非补偿性模型（noncompensatory models） 在消费者的选择过程中，消费者在决策时不同时考虑所有正面和负面属性的行为。

O

网络联盟和协作计划（online alliances and affiliate programs） 互联网公司与其他互联网公司合作，并互相为对方做广告。

意见领袖（opinion leader） 在产品相关的非正式交流中，对特定的产品或产品种类提供意见或信息的人。

订购的难易程度（ordering ease） 消费者对某个公司下订单的难易程度。

组织（organization） 公司的结构、政策以及公司文化。

组织购买（organizational buying） 一个决策的过程，通过这一过程，正式组织建立购买产品和服务的需要，并在可供选择的品牌和供应商之间进行确认、评价和挑选。

总体市场份额（overall market share） 公司的销售额在市场总销售额中所占的百分比。

P

母品牌（parent brand） 一个已存在的品牌，并由其产生了品牌延伸。

合作伙伴关系管理（partner relationship management，PRM） 公司为了建立与关键合作伙伴，如供应商、分销商、广告商以及市场调研提供商等之间双向满意的长期关系而进行的活动。

渗透市场（penetrated market）指购买公司产品的顾客群体。

感知价值（perceived value） 源于公司的价值主张承诺并被消费者所感知的价值。

知觉（perception） 个人选择、组织并理解所获得的信息，以对世界产生一个有意义的图景的过程。

性能质量（performance quality） 指产品的主要特性的表现等级。

个人信息传播渠道（personal communications channels） 涉及两个或两个以上的人相互之间通过面对面、人员对受众、电话或者电子邮件方式进行的直接沟通。

个人影响力（personal influence） 个人对其他人的态度和购买概率的影响能力。

个性（personality） 有区别的心理特征，它导致对环境刺激的相对一致和持久的反应。

场所广告（place advertising） 又称户外广告，是包含各种广告形式的广泛定义的一个大类。

购买点或 **POP**（point-of-purchase or P-O-P） 购买行为产生的地方，通常被认为是零售场所。

潜在市场（potential market） 对某种市场供应品有足够兴趣的消费者群。

潜在产品（potential product） 产品在未来可能进行的所有改进和变革。

价格差别（price discrimination） 指公司以两种或两种以上不反映成本差异的价格来推销产品或服务。

价格提高（price escalation） 某产品的价格由于不同国家销售成本的增量而增加。

基本群体（primary groups） 包括家庭、朋友、邻居和同事，彼此之间以非正式的方式，不断地相互影响。

一致性原则（principle of congruity） 消费者喜欢看到与他们偏好相似的事物的心理机制。

自有品牌（private label brand） 零售商和批发商开发与销售的品牌。

产品调整（product adaptation） 改动产品以适应当地的情况或偏好。

产品搭配（product assortment） 特定的生产商提供给市场以供销售的一系列产品或项目。

产品发明（product invention） 通过产品开发或其他方法创造新事物。

产品组合（product mix） 参照产品搭配（product assortment）。

产品渗透比率（product penetration percentage） 在某群体中，拥有某产品或使用某服务的比率。

产品系统（product system） 一系列功能彼此相容的相互联系的不同项目。

有利可图的顾客（profitable customer） 使公司能不断产生收入流的个人、家庭或公司，其收入超过公司在吸引、销售、服务该顾客时所花的可接受的成本。

期望理论（prospect theory） 消费者通过价值体系，从收益和损失的角度考虑决策选择。

公众（public） 与公司完成目标的能力存在实际或者潜在的利益关系，或者能够影响公司完成目标的能力的任何群体。

公共关系（public relations，PR） 用于宣传或者保护公司形象或产品形象的一系列活动。

公共宣传（publicity） 为了促销，在纸质媒体或广播媒体上，占据评论空间（与广告付费空间相对应）的行为。

拉式战略（pull strategy） 生产商利用广告和促销，促使顾客向中间商购买产品，从而诱导中间商订购产品。

购买几率量表（purchase probability scale） 一个用来衡量消费者作出某项特定购买的几率的量表。

完全捆绑（pure bundling） 一家公司仅以捆绑的方式出售其产品。

完全鼠标公司（pure-click） 在创建网站之前从未作为一家公司存在过的企业。

推式战略（push strategy） 生产商利用销售人员和贸易推广资金，诱使中间商承接、推广和向终端顾客销售产品。

R

参考群体（reference group） 由对一个人的态度和行为有直接（面对面）或间接影响的群体构成。

参考价格（reference prices） 消费者用以解释和评价一个新价格的内部参考价格（记忆中的价格信息）。

关系资产（relational equity） 公司与顾客、合作伙伴、供应商、雇员以及投资者之间关系网络的累积价值。

关系营销（relationship marketing） 与重要团体——顾客、供应商、分销商和其他营销伙伴建立长期、互惠的满意关系，以便获得并保持长期的业绩和业务。

相对市场份额（relative market share） 与最大竞争对手相比较的市场份额。

可靠性（reliability） 指产品在特定时间内保持稳定工作或不发生故障的可能性。

可维修性（repairability） 衡量产品发生故障或损坏后得到修理的难易程度的尺度。

代表式捷思（representativeness heuristic） 消费者根据结果与其他案例的相似和可代表程度来作出预测。

风险分析（risk analysis） 对于影响盈利的各种不可控变量作出估计，并计算回报的几率和数量的方法。

角色（role） 包括一个人被期望从事的各种活动。

S

销售分析（sales analysis） 包括对与销售目标相关的实际销售情况进行度量和评估。

销售预算（sales budget） 对预期销售量的一种保守估计，它主要为当前的采购、生产和现金流决策服务。

销售促销（sales promotion） 包括多种促销工具，其中主要是短期的奖励工具，主要用于刺激消费者试用，或者鼓励消费者或商业用户更快更多地购买特定的产品或服务。

销售定额（sales quota） 针对某一产品线、公司事业部或销售代表设定的销售目标。

销售差异分析（sales-variance analysis） 度量造成销售业绩缺口的不同因素所引起的相应影响。

满意度（satisfaction） 是指一个人通过对一种产品的可感知的效果（或结果）与他的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。

情境模拟分析（scenario analysis） 对企业未来可能面临的不同情况进行似然陈述，就驱动市场的力量作出不同的假设，并包括不同的不确定性。

搜索引擎广告（search-related ads） 一种广告形式，其中搜索项被用来作为消费者消费兴趣的代理，产品或服务的相关链接列在搜索结果旁边。

次要群体（secondary groups） 与基本群体相比，更正式且互动较少的群体，如宗教团体、职业群体以及贸易合作团体。

选择性注意（selective attention） 当注意力集中在其他事情上时，排除某些干扰的心理过程。

选择性扭曲（selective distortion） 将产品信息转化为与消费者感知相一致的倾向。

选择型分销（selective distribution） 选择某些中间商而不是所有有合作意图的中间商销售企业产品。

选择性保留（selective retention） 消费者喜欢的关于某产品好的方面会被记住，而竞争对手产品好的方面则会被遗忘。

服务市场（served market） 是指有能力并愿意购买公司产品的所有购买者。

服务市场份额（served market share） 是指公司销售额占所服务市场的总销售额的百分比。

服务（service） 是一方向另一方提供的活动或行动，它在本质上是无形的，并且不会产生所有权问题。

份额渗透指数（share penetration index） 公司的目前市场份额与潜在市场份额的比值。

选购品（shopping goods ） 是指消费者在选购过程中，对适用性、质量、价格和样式等方面进行有针对性的比较的产品。

短期记忆（short-term memory，STM） 暂时的对信息的储藏。

社会阶层（social classes） 是社会中具有相对同质性和持久性的群体，它们按等级排列，其成员具有相近的价值观、兴趣爱好和行为方式。

社会营销（social marketing） 由非牟利组织或政府为某活动而进行的营销推广，如"向毒品说NO"。

特购品（specialty goods） 具有独有特征或品牌识别的产品，有相当多的购买者愿意为这类产品付出额外的精力。

赞助（sponsorship） 对事件或活动进行财务赞助，以获取认同和知名度的回报。

利益相关者业绩计分卡（stakeholder-performance scorecard） 以跟踪在各方面与公司业绩有利害关系的人员的满意程度的衡量方法。

地位（status） 某人在他/她自己的等级或文化中的位置。

直接延伸（straight extension） 不对产品进行任何改变，直接引入国外市场。

战略性品牌管理（strategic brand management） 对于营销活动的设计和实施，以建立、衡量和管理品牌，并最大化品牌价值。

战略业务单位（strategic business unit，SBU） 一项业务或几项相关业务的集合，可以与公司其余的业务分离开来，单独进行规划；它面临自己的竞争对手，并由一位经理对其战略规划和利润绩效负责，而且这位经理控制影响利润的大部分因素。

战略集团（strategic group） 由对相同的目标市场使用同样战略的公司构成。

战略性营销规划（strategic marketing plan） 基于对最佳市场机会的分析，确定目标市场和将被提供的价值主张。

战略（strategy） 描述了实现目标的行动计划。

风格（style） 产品的外观以及给予消费者的感觉。

子品牌（sub-brand） 与现有品牌相结合的新品牌。

亚文化（subculture） 某种文化下的细分群体，提供更多特定的认同和社会生活，如国籍、宗教、种族以及地理区域。

阈下知觉（subliminal perception） 接受和处理会影响行为的潜意识信息。

超细分市场（supersegment） 一批有某些可供利用的相同点的细分市场。

供应物和商务服务（supplies and business services） 短期内利于完成品生产和管理的产品和服务。

供应链管理（supply chain management ，SCM） 获得正确的输入品（原材料、零部件和设备），有效地将它们转化为最终产品，并分送到最终的目的地。

T

策略性营销规划（tactical marketing plan） 营销战术，包括产品属性、促销、销售规划、定价、销售渠道和服务。

目标成本法（target costing） 根据需求情况和竞争对手价格，从销售价格里扣除预期利润。

目标市场（target market） 是在合格的有效市场中公司决定追求的那部分人。

目标收益定价法（target-return pricing） 根据公司的目标投资回报率（ROI）定价。

电话营销（telemarketing） 是指利用电话接线员和呼叫中心接受订单和回答问题，吸引潜在顾客、向现有顾客销售以及提供服务。

总成本（total costs） 是一定产量水平所需的固定成本和变动成本之和。

总顾客成本（total customer cost） 是顾客预期对给定的市场供应品，进行评价、获取、使用和处置时所产生的一系列费用，包括经济、时间、精力和精神的费用。

总顾客价值（total customer value） 是顾客期望从给定的市场供应品获得的经济、功能、心理等一系列利益的可感知的货币价值。

全面质量管理（total quality management，TQM） 是一种使组织所有过程、产品和服务不断提高质量的遍及整个组织的方法。

追踪研究（tracking studies） 定期地收集来自消费者的数据。

交易（transaction） 双方或更多主体之间价值的交换，如 A 将 X 给予 B，并得到了 Y 作为回报。

转让（transfer） A 在给予 B 一份礼物、一份补助金或是一项慷慨的捐助时，并不接受

任何实物作为回报。

转移价格（transfer price） 公司为了其运输到国外的货物，向公司内其他业务单位收取的价格。

转型营销（transformation marketing） 指营销管理顺应变化的整体性提升，调整自身的状态不断提升其营销阶段，以实现营销管理更高的效能（effectiveness）和效率（efficiency）。

趋势（trend） 具有动力和持久性的事件的发展方向或顺序。

两部分定价法（two-part pricing） 一个固定费用，加上一个可变的使用费。

捆绑协议（tying agreements） 某种强势品牌的生产商规定，分销商只有在承诺同时销售该产品生产线上其他产品或者所有产品的情况下才能经营该产品的协议。

U

非搜寻商品（unsought goods） 指消费者没有听说过或者一般不想购买的产品，如探测器。

V

价值传递网络（value delivery network ） 公司的供应链以及其如何与其他供应商和分销商合作，使产品能进入市场。

价值传递系统（value-delivery system） 包含顾客在获得和使用产品的过程中将拥有的所有体验。

价值网络（value network） 公司建立的用于收集资源、创造价值及交付产品的合作伙伴和联盟系统。

价值定价法（value pricing） 指公司以较低的价格出售高质量的产品以获取忠诚的客户。

价值主张（value proposition） 包括公司承诺将传递的全部利益。

变动成本（variable costs） 指随着生产水平的变化而直接变动的成本。

风险团队（venture team） 一个承担发展某特定产品或生意的跨职能的团队。

垂直一体化（vertical integration） 生产商控制或拥有他们的供应商、分销商或其他中间商的行为。

垂直营销系统（vertical marketing system，VMS） 生产商、批发商和零售商相统一结合的系统。

病毒营销（viral marketing ） 通过网络创造口碑效应，以支持营销活动和目标。

Y

收益定价法（yield pricing） 在这种情况下，公司提供：（1）有折扣但限额的早期价格；（2）稍后购买的更高价格；以及（3）在过期前未售尽存货的最低价格。

Z

零级渠道（zero-level channel，direct-marketing channel） （又称直复营销渠道）生产商直接将产品销售给最终消费者。